



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

Outi Hietala  
Seija Kinnunen  
Reijo Kauppila  
Jarno Karjalainen

TYÖPAPERI

# Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta

Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen  
kasvun mahdollisuuksia

TYÖPAPERI 26/2018

Outi Hietala, Seija Kinnunen, Reijo Kauppila & Jarno Karjalainen

# Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta

Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen  
kasvun mahdollisuuksia

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittajat ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-343-087-7 (painettu)  
ISBN 978-952-343-088-4 (verkkajulkaisu)  
ISSN 2323-363X (verkkajulkaisu)  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-088-4>

PunaMusta Oy  
Tampere, 2018

## Esipuhe

Yhteiskehittäminen on tärkeää saada pysyväksi osaksi palvelurakenteiden kehittämistä. Tässä raportissa esitellään sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämistä työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Raportissa kuvataan Jyväskylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeiden toteuttamaa sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämistä. Alussa pohditaan menetelmien ja toimintamallien asemaa yhteiskehittämisessä. Yhteiskehittämistä tarkastellaan raportissa tietynlaisten ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapojen sävyttämänä tyylilajina ja yhteiskehittämistä hahmotetaan eri konteksteista. Raportissa pohditaan myös ammattilaisten roolien, tehtäväjakoja ja suhteiden muutoksia yhteiskehittämisessä. Raportissa kuvataan myös yhteiskehittämisen toimintatapoja ja niissä tapahtuvia muutoksia. Lopuksi kuvataan millaista yhteiskehittämisen ammattilaisilta ja johtajilta edellyttämä osaaminen on, ja millaisia valmiuksia siinä tarvitaan.

Raportti on valtakunnallisen sosiaalisen kuntoutuksen (SOSKU) –kehittämishankkeen (2015-2018) julkaisu. Sosiaalisen kuntoutuksen valtakunnallisessa kehittämishankkeessa (SOSKU) sosiaali- ja terveyspalveluiden ammattilaiset ja asiakkaat ovatideoineet, luoneet, kehittäneet ja testanneet yhdessä sosiaalisen kuntoutuksen toimintamalleja. Hankkeen ovat rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja osatoteuttajat. Kehittämishanketta koordinoi Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Osatoteuttajia olivat Diakonia-ammattikorkeakoulu, Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä FSHKY, Jyväskylän kaupunki, Järvenpään kaupunki, Kuntoutussäätiö, Laukaan kunta, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymä Essote (aiemmin Mikkelin kaupunki), Rovaniemen kaupunki, Seinäjoen kaupunki ja Vantaan kaupunki.

SOSKU-kehittämishankkeen ylläpitäminen oli selkeyttää ja yhtenäistää sosiaalisesta kuntoutuksesta liittyvää ymmärrystä sekä valtakunnallista toimeenpanoa. Hankkeen konkreettisina tavoitteina oli työelämän ulkopuolella ja heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien työ- ja toimintakyvyn parantaminen sekä asiakkaiden sosiaalisen osallisuuden tukeminen. Tavoitteisiin on hankkeessa vastattu yhteiskehittämällä uusia sosiaalisen kuntoutuksen toimintamalleja.

Yhteiskehittäminen ja asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämistyöhön oli hankkeessa läpileikkaavana periaatteena. Yhtenä tavoitteena oli sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden lisääminen palveluiden suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheissa. Käytännössä tämä tarkoitti moniammatillista, asiakaslähtöistä yhteistyötä ja kumppanuutta, joita toteutettiin monin eri tavoin. Kuntoutumista edistäviä palveluita sovitettiin yhteen sektorirajoja ylittävien ja asiakasprosesseja yhdessä kehittäen. Sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaat ja ammattilaiset toteuttivat yhteiskehittämistä muun muassa ammattilaiskokemusasiantuntijatyöparitoiminnan, kehittäjäasiakastoiminnan ja asiakasraatien avulla.

Erityiset kiitokset kuuluvat Susanna Hyypiälle, Jaana Ijäkselle ja Kaisa Kohvakalle arvokkaista havainnoista ja pohdinnoista.

SOSKU-hankkeen verkkosivuilla [www.thl.fi/sosku](http://www.thl.fi/sosku) on lisätietoa sosiaalisesta kuntoutuksesta ja sosiaalisen kuntoutuksen menetelmistä.



## Tiivistelmä

Outi Hietala, Seija Kinnunen, Reijo Kauppila & Jarno Karjalainen. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen työntekijöiden ja johdon näkökulmasta. Osallisuuden, oppimisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuuksia. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Työpaperi 26/2018. 58 sivua. Helsinki 2018. ISBN 978-952-343-087-7 (painettu); ISBN 978-952-343-088-4 (verkkojulkaisu)

Sosiaali- ja terveystalvissa on ryhdytty korostamaan asiakkaiden sekä potilaiden osallistumista ja osallisuutta. Tämä on erityisen tärkeää sosiaalisessa kuntoutuksessa, jossa tavoitteena on vahvistaa asiakkaiden heikentynyttä sosiaalista toimintakykyä. Yhteiskehittämisessä sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaille tarjoutuu mahdollisuus osallistumiseen, toimijuuteen ja vaikuttamiseen, mutta onnistuminen edellyttää myös työntekijöiltä, johtajilta ja organisaatioilta uudenlaisia suhtautumis-, vuorovaikutus- ja toimintatapoja. Yhteiskehittäminen on ammattilaisten, asiakkaiden ja johdon välistä tasaveroista vuorovaikutusta sekä yhteistekemistä, jota voidaan toteuttaa eri tavoin ja erilaisissa asetelmissa, tilanteissa sekä kokoonpanoissa. Tarkoituksena on yhdistää asiakkaiden kokemustieto ja toimijuus, ammattilaisten työ- ja elämäkokemukset, osaaminen sekä asiantuntemus ja näin luoda yhdessä entistä parempia tapoja toteuttaa sosiaalista kuntoutusta. Yhteiskehittäminen voi toteutua niin yksittäisen asiakkaan ja työntekijän välillä, ryhmien ohjaamisessa ja yhteisöllisessä toiminnassa kuin palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa, rakenteellisella tasolla.

Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämiseen keskittyneessä SOSKU-hankkeessa (2015-2018) yhteiskehittäminen toteutui hyvin monimuotoisena toimintana, jota yhdisti vuorovaikutuksen dialogisuus. Yhteiskehittämisen voikin näiden hankekokemusten perusteella nähdä suhtautumista, ajattelua ja toimintatapoja suuntaava tyyli, joka pyrkii osaltaan luomaan sosiaaliseen kuntoutukseen aidosti sosiaalista perustaa ja edistämään asiakkaiden sekä ammattilaisten välistä vastavuoroisuutta. Siirtymä usein pitkäaikaisen avun ja tuen vastaanottajasta vaikkapa kokemusasiantuntijaksi tai kehittäjäasiakkaaksi voi parhaimmillaan muuttaa myös muiden asiakkaiden asemaa palveluissa perustavalla tavalla. Yhteiskehittäminen ei siksi olekaan jokin ammattilaisilta vaadittu suorite, käytäntö, malli tai toimenpide, vaan mahdollisuus tehdä ehkä ulkoisesti vähemmän mutta asiakkaan osallisuuden kannalta vaikuttavampaa kuntoutusta.

Raportissa kuvataan yhteiskehittämisen mahdollisuuksia ja haasteita ammattilaisten sekä johtajien näkökulmasta. Jyväskylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeista tuotujen esimerkkien avulla tarkastellaan mm. entistä tasaveroisempien suhteiden mahdollisuuksia ja haasteita ammattilaisten kannalta. Samalla kuvataan näkökulman muutoksia sekä keinoja, joiden kautta ammattilaiset ja johtajat voivat oppivat toimimaan uudella tavalla yhdessä niin toistensa kuin asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittäminen tarjoaa henkilöstölle ja johdolle mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. Parhaimmillaan siitä muodostuu ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun alusta sekä inspiroiva tyyli, joka sävyttää kaikkea sosiaalisessa kuntoutuksessa tapahtuvaa vuorovaikutusta, ihmisten välisiä suhteita ja yhdessä toimimista.

Avainsanat: yhteiskehittäminen, ammatillisen identiteetin muutos, dialogisuus, yhteistekeminen, sosiaalinen kuntoutus, sosiaalinen toimintakyky, osallisuus, asiakaslähtöisyys

## Sisällys

Lukijalle.....	3
Tiivistelmä.....	4
1 Johdanto.....	6
2 Kohti uudenlaista kehittämiskäsitystä.....	8
2.1 Menetelmien ja toimintamallien asema yhteiskehittämisessä .....	9
2.2 Yhteiskehittämisen kolme kontekstia .....	10
2.3 SOSKU-osahankkeiden toteuttama yhteiskehittäminen .....	12
3 Ammattilaisten roolien, tehtäväjakojen ja suhteiden muutokset yhteiskehittämisessä .....	16
3.1 Yhteiskehittäminen mahdollistaa ammatillisuuden uudistumista .....	16
3.2 Määrittelyistä ja luokitteluista kohti yhteistä ymmärrystä .....	17
3.3 Kollegiaalisuudesta kumppanuuteen .....	18
3.4 Yhteiskehittämisessä tarvitaan samanhenkisiä muutosagentteja .....	19
3.5 Yhteiskehittämisen työyhteisöissä käynnistämät muutokset .....	20
4 Toimintavoissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvat muutokset .....	21
4.1 Rentoa, avointa ja epämuodollista vuorovaikutusta .....	21
4.2 Osallistumisen lähtökohtana monimuotoisuus ja avoimuus .....	22
4.3 Yhteiskehittäminen sekä edellyttää että rakentaa luottamusta .....	23
4.4 Omien tavoitteiden sijasta suuntaudutaan yhteisymmärrykseen.....	25
4.5 Hallinnasta hellittämisestä epävarmuudesta nauttimiseen .....	27
4.6 Johtamisen merkitys yhteiskehittämisessä .....	28
4.7 Asiakkaiden ja ammattilaisten tarinat muuttuivat yhteiskehittämisessä teatteriesitykseksi .....	29
4.8 Kuntayhtymän sosiaalisen kuntoutuksen mallinnus yhteiskehittämällä .....	31
5 Uusi osaaminen ja asiantuntemus yhteiskehittämisessä .....	33
5.1 Yhteiskehittämisen tietoperustan monimuotoisuus .....	33
5.2 Kokemustiedon äärelle .....	36
5.3 Miksi yhteiskehittämisessä ei ”oteta asiakkaita mukaan” eikä ”hyödynnetä” kokemustietoa? .....	38
5.4 Vuorovaikutukseen ja dialogisuuteen liittyvä osaaminen .....	40
5.5 Luottamuksen synnyttämiseen ja vahvistamiseen liittyvä osaaminen .....	42
5.6 Kohtaamattomuudesta toisten kuuntelemiseen .....	43
5.7 Muutostyöhön ja vaikuttamiseen liittyvä uudenlainen osaaminen .....	44
5.8 Kriittisten, vihan sävyttämien asiakaskokemusten kohtaaminen .....	45
5.9 Asiakkaiden toimijuutta ja osallisuutta vahvistamassa .....	47
5.10 Monipuolista tukea ja oppimisen mahdollisuuksia asiakkaille .....	50
5.11 Yhteiskehittämisessä tapahtuva ammatillisen identiteetin muutos ja oppiminen .....	51
5.12 Osaamisen johtaminen ja organisaatiotason muutokset yhteiskehittämisessä.....	53
6 Yhteenveto.....	55
LÄHTEET .....	56

# 1 Johdanto

Sosiaalisessa kuntoutuksessa sekä muissakin sosiaali- ja terveyspalveluissa on ryhdytty korostamaan asiakkaiden sekä potilaiden osallisuutta ja osallistumista. Tämä mahdollistaa ja edellyttää asiakkailta uudenlaista aktiivisuutta, mutta samalla se haastaa monin tavoin myös palveluissa työskenteleviä ammattilaisia sekä johtajia (esim. Mockford ym. 2012). Palveluiden yhteiskehittäminen on eräs keino luoda asiakkaiden aitoa osallisuutta, tasaveroiseen ja mahdollisimman monimuotoiseen osallistumiseen perustuvaa yhteistyötä ammattilaisten kanssa. Yhteiskehittäminen on ammattilaisten, asiakkaiden ja johdon välistä tavoitteellista yhteistyötä, jota voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja hyvin erilaisissa asetelmissa, tilanteissa sekä kokoonpanoissa. Kehittämisen kohteeksi voidaan valita myös hyvin erilaisia asioita, kuten vaikkapa asiakastyön käytännöt, asiakkaille viestintä, päätöksenteossa käytetyt, asiakkaiden tilanteeseen liittyvät suunnitelma- ja lomakekäytännöt, palveluprosessit, tilaratkaisut tai vaikkapa strategia sekä sen toteuttaminen. Samalla se tarjoaa keinoja uudistaa ammatillisuutta ja johtamista niin, että niissäkin voi alkaa tapahtua erilaisia asiakkaiden osallistumista sekä tasaveroisempaa asemaa edistäviä toiminta-, ajattelu- sekä suhtautumistapojen muutoksia.

Näin yhteiskehittäminen laajenee perinteisestä, erillisiin hankkeisiin tai kehittämispäiviin rajatusta koskemaan kaikkea palveluissa eri osapuolten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, yhdessä suunnittelua ja tekemistä, yksiköissä ja organisaatioissa vallitsevaa toimintakulttuuria, verkostotyötä ja palveluiden yhteistuotantoa (mm. Alford 1998, Järvensivu ym. 2011, Tuurnas 2016). Tämän tyyppinen yhteiskehittäminen oli lähtökohtana myös valtakunnallisessa sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankkeessa (SOSKU 2015-2018), jonka kahdessa osahankkeessa kertyneisiin havaintoihin, oivalluksiin ja kirjoittajien yhteisiin pohdintoihin tämä raportti perustuu.

SOSKU-osahankkeiden toteuttamassa yhteiskehittämisestä voi löytää aineksia 2000-luvun alussa vaikiintuneesta, 1970-luvulla Tanskassa ja Ruotsissa hyödynnetystä osallistavasta suunnittelusta ja sen jatku-mona sekä 2000-luvun alussa yhteissuunnitteluksi (co-design) määritellystä toiminnasta. Yhteissuunnittelun prosesseissa palvelujen käyttäjät ja asiantuntijat suunnittelevat, muotoilevat ja testaavat yhdessä palveluita luovien menetelmien avulla. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten kokemuksista sekä tukea samalla uusien ideoiden sekä ratkaisujen syntymistä. Suomessa on 2000-luvulla alettu puhua myös yhteiskehittämisestä, jolla tarkoitetaan yhdessä luomista ja yhdessä kehittämistä. Yhteiskehittämisen lähtökohtana on tuoda palvelun ”loppukäyttäjät” kehittämisprosessin ytimeen niiden parhaina asiantuntijoina, mikä esimerkiksi palvelumuotoilussa on sekä periaate että käytäntöä ohjaaja työtapana. (Tuulaniemi 2011.)

SOSKU-osahankkeissa asiakkaiden osallistuminen ja ammattilaisten kumppaneina toiminen ei rajautunut vain palveluiden kehittämistarpeisiin vastaamiseen, ideointiin sekä ratkaisujen etsimiseen erilaisten kokeilujen kautta. Tämän lisäksi yhteiskehittäminen siirtyi parhaimmillaan palveluiden ja asiakastyön arjessa jaetuksi kumppanuudeksi, jolloin toimintaa, ratkaisuja ja toimenpiteitä ei enää tehty vain asiakasta varten vaan yhdessä hänen kanssaan. Yksittäisenkin asiakkaan asiaa ryhdyttiin ratkomaan paitsi asiakasläh-töisesti myös entistä vastavuoroisemman, yhteisymmärryksen suuntautuvan vuorovaikutuksen kautta. Silloin asiakkaan kokemusmaailma alkoi avautua työntekijälle ja työntekijän toiminnan lähtökohdat asiakkaalle niin, että oli helpompaa löytää aidosti yhteisiä, molempien kompetensseja ja lähtökohtia yhdistäviä ratkaisuja. Palvelua ei ymmärretty enää ammattilaisten toimesta tapahtuvana palveluiden tuottamisena vaan se alettiin nähdä yhä enemmän monien eri toimijoiden ja myös asiakkaiden yhteisenä vuorovaikutusprosessina.

Osahankkeiden yhteiskehittämisessä myös monet perinteisesti kolmannelle sektorille sijoittuneet vertaistuen muodot (mm. vertaisohjaajuus, -neuvonta<sup>1</sup> ja -perehdyttäminen) tuotiin ammattiavun rinnalle ja

---

<sup>1</sup> Vertaisneuvonta perustui STOP-huumeille ry:n kehittämään Fattaluuta-malliin, jota Järvenpään SOSKU-osahankkeessa kehitettiin sosiaalisen kuntoutuksen lähtökohdista.

kokemustieto osaksi asiakastyön osaamista sekä käytäntöjä. Näin yhteiskehittäminen laajeni yhteistuotannon (co-production, esim. Alford 1998) suuntaan, jolloin kehittämisen kohdetta ja sen toteuttajia ei eroteta toisistaan. Käytännössä yhteiskehittäminen toteutui esimerkiksi Järvenpään osahankkeessa työtoiminnan arjessa, konkreettisena toiminnan sekä ratkaisuiden yhdessä suunnitteluna ja toteuttamisena. Yhteiskehittämistä tapahtui myös kokemusasiantuntijan ja kahden sote-ammattilaisen muodostamassa työtiimissä Matalan kynnyksen päihde- ja mielenterveyspalvelussa<sup>2</sup> tai sosiaalityön ammattilaisten sekä asiakkaiden arkisessa yhteistyössä viljelypalstoilla. Tämän lisäksi ammattilaisten ja kehittäjäasiakkaiden uudenlainen, yhteiskehittämisessä syntynyt kumppanuus laajeni Jyväskylässä palveluiden ulkopuolelle, sosiaalipalveluiden asiakkuuteen liitetyn stigman vähentämiseen sekä heitä koskevaan päätöksentekoon vaikuttamiseen. Sosiaalityön ammattilaiset ja kehittäjäasiakkaat tuottivat yhdessä esimerkiksi asiakkaiden tarinoihin perustuvan teatteriesityksen, jota katsomaan kutsuttiin kaupunkilaisten lisäksi mm. johtavia virkamiehiä ja lautakuntien jäseniä ja jonka jälkeen käytiin keskustelua paikallisista, ihmisiä syrjäyttävistä rakenteista sekä niiden korjaamisesta.

Näin ymmärrettynä SOSKU-osahankkeissa toteutettu yhteiskehittäminen ulottui palveluiden mikrotasolta, asiakkaiden tai ryhmien kanssa arjessa toteutuvasta kumppanuudesta palvelurakenteisiin, verkostoihin ja työryhmiin, ammattilaisten, johtajien ja asiakkaiden yhteis- ja kehittämistyöhön sekä demokraatiaihanteen mukaiseen vaikuttamiseen. Toki osahankkeet toteuttivat myös perinteistä hankekehittämiseen liittyvää työpaja-, kokous-, seminaari- ja tukiryhmyöskentelyä, mutta silloinkin pyrittiin ensisijaisesti tukemaan palveluissa käynnistyvää ja etenevää yhteiskehittämistä, erilliseen, hanketyöhön keskittymisen sijasta. Tämä toteutustapa pyrki tuomaan yhteiskehittämisen jo hanketyössä osaksi olemassa olevia organisaatioita, työyhteisöjä sekä ammattilaisten työtä, jolloin ei tarvita erillistä juurruttamista.

Tässä raportissa keskitytään niihin hankekuntien sosiaalisessa kuntoutuksessa ja yleisemmin sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevien ammattilaisten sekä johtajien näkökulmasta keskeisiin muutoksiin, joita yhteiskehittäminen heidän kohdallaan käynnisti. Nämä samat muutokset olivat myös keskeisiä yhteiskehittämisen käynnistymisen, eteneminen ja palveluihin juurtumisen kannalta. Näitä muutoksia tarkastellaan kolmesta erilaisesta näkökulmasta: 1) Roolien, tehtäväjakojen sekä sosiaalisten suhteiden (luku 3) 2) toimintatapojen ja vuorovaikutuksen (luku 4) sekä 3) osaamisen ja asiantuntemuksen (luku 5) näkökulmasta. Raportin ja sen kirjoittajien keskeisin oivallus onkin, että yhteiskehittämisen onnistumisessa tärkeät, osallistumista ja osallisuutta koskevat tekijät ovat oleellisia myös aidosti vaikuttavassa sosiaalisessa kuntoutuksessa. Tämän vuoksi yhteiskehittämistä tarkastellaan raportissa laajemmin kuin hanke- tai kehittämistyön näkökulmasta. Se nähdään asiakkaiden aseman vahvistamisen lisäksi mahdollisuutena uudistaa palveluiden toimintakulttuuria, niin johtamista kuin asiakastyötä asiakkaiden osallisuutta ja osallistumista vahvistavaksi.

Vaikka yhteiskehittämistä toteutettiin eri tavoin monissa SOSKU-osahankkeissa, tässä raportissa keskitymme tarkastelemaan Jyväskylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeissa toteutettua yhteiskehittämistä ja sitäkin erityisesti ammatillisuuden sekä johtamisen näkökulmasta. Kuvaamme ja pohdimme hanketyössä kertyneiden havaintojemme sekä kokemustemme pohjalta niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita yhteiskehittäminen tarjoaa ammattilaisille niin asiantuntijoina kuin ihmisinä. Raportissa tulee esiin kehittäjäasias- sekä kokemusasiantuntijatoiminnan lähtökohdista käynnistetyn sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisen yhteisiä ja erilaisia piirteitä. Hankkeissa havaitun sekä koetun perusteella yhteiskehittäminen tarjoaa paitsi asiakkaille myös sote-ammattilaisille ja johtajille merkittäviä mahdollisuuksia uudenlaiseen osallisuuteen, sosiaalisten suhteiden kautta tapahtuvaan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen oppimiseen sekä kasvuun.

---

<sup>2</sup> <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/yhteiskehittaminen/kokemusasiantuntijat-mukana-matalan-kynnyksen-akuuttipalvelussa-jarvenpaassa>



## 2 Kohti uudenlaista kehittämiskäsitystä

Yhteiskehittämisen on havaittu toteutuvan julkisissa palveluissa sekä yritystoiminnassa hyvin vaihtelevissa asetelmissa ja moninaisin keinoin (mm. Tuurnas 2016). Siinä voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuu-toilua (mm. Tuulaniemi 2011), asiakasraati-, kehittäjäasiakas- ja vaikkapa kokemusasiantuntijatoimintaa tai lähteä miettimään yksittäisen asiakkaan kanssa hänen tilannettaan yhteiskehittämisen tyytilajin pohjalta, yhdessä ajatellen ja yhteistekemällä. Tämä yhteiskehittämässä vallisteva moninaisuus voi olla sekä rik-kaus että herättää hämmennystä, koska samansuuntaisista, asiakkaiden mukaanottamiseen perustuvista ideoista huolimatta toteutukset voivat erota toisistaan paljonkin. Järvenpään sosiaalisen kuntoutuksen työn-tekijä tiivistä nämä havainnot seuraavasti:

*Ryhdyin harjoittelemaan hanketyössä yhteiskehittämistä muutama vuosi sitten, kun tulin SOSKU-hankkeeseen töihin. Olin jo aikaisemmin mielestäni aina toiminut asiakaslähtöisesti, ottanut asiakkaat mukaan toiminnan sekä palveluiden suunnitteluun. Olin vahvasti sitä mieltä, että me teemme näitä asioita yhdessä ja siksi ajattelin hanketyön alkaessa tyytyväisenä, että minähän jo teen työtäni yhteiskehittämisen otteella. Kun sitten aloittelin hanketyöntekijänä ja luin yhteiskehittämistä hankesuunnitelmaan kirjattuja kuvauksia, tajusin pikkuhiljaa, että enhän minä aiemmin ollut tehnyt yhteiskehittämistä työssäni, tai aina-kaan sellaisella yhteiskehittämisen otteella, josta lukemassani tekstissä vaikutti olevan kyse. Aloin siis harjoitella yhteiskehittämistä sillä tavalla kuin ymmärsin sen hankesuunnitelmassa luetun pohjalta sekä pyrin hahmottamaan, mistä tässä oli kyse. Melko pian kuitenkin huomasin, että mistään ei saa mitään tarkkoja neuvoja tai ohjeita miten sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämistä tehdään ”oikein”. Kukaan ei kertonut ohjeita siitä, mitä ja miten sitä teen, miten tekemisen prosessi etenee, millaista vauhtia minun on hyvä edetä. Mitä teen ensin ja mitä seuraavaksi sekä miten varmistan, että varmasti onnistun tässä? En myöskään saanut keneltäkään varmistusta siitä, teinkö työtäni oikein vai väärin. Ja kun tein sitä jollain tavalla ja huomasin ilokseni onnistuvani, niin kohta olin taas ihan yhtä hämilläni. Silloin tuntui paljon helpommalta ottaa käyttöön jälleen vanha opittu työote: näin suunnittelen, toteutan ja arvioin toimintaa. Tärkeintä oli saada aikaan selvät suunnitelmat, joiden perusteella tiedän, miten asiat tehdään oikein ja milloin ne menisivät ”väärin”.*

Yleensä tehtäviinsä sitoutuneet ammattilaiset – kuten yleensäkin ihmiset – haluavat olla johonkin tiet-tyyn tilanteeseen, esimerkiksi asiakkaan kohtaamiseen, oman yksikön kokoukseen tai vaikkapa hankkee-seen töihin tullessaan mahdollisimman hyvin perillä siitä, mistä siinä on kyse, mitä sen aikana tulee tapah-tumaan ja mitä itsen pitäisi tai ei tarvitse sen aikana tehdä sekä saada aikaan. Käsitykset tilanteiden luon-teesta, tarkoituksesta ja toimintatavoista rutinoituvat sitten arjen sujumista helpottaviksi itsestään selvyyk-siksi, ajattelua ja toimintaa suuntaaviksi kehyksiksi, joita ei siten tarvitse kyseenalaistaa tai pohtia. Vain uuden tulokkaan on tarpeen yrittää hahmottaa, millaiseen toimintaan hän on osallistumassa ja mitä häneltä siellä odotetaan.

Yhteiskehittämiseen perustuvassa toiminnassa omien asiakkaiden kanssa tai vaikkapa yhteiskehittämis-ryhmissä ja -työpajoissa on ammattilaisten olisi kyettävä luopumaan rutinoituista, toiminnan tarkoitusta ja etenemistä koskevista perusoletuksista, itsestään selviltä vaikuttavista agendoista, sanastosta sekä vuoro-vaikutustyyleistä. Asiakkaiden ja potilaiden osallistumisen kehittämistyöhön onkin havaittu paitsi avaavan ammattilaisille näiden näkökulmia uudella tavalla myös vahvistavan asiakkaiden oikeudenmukaisempaa kohtelua. Samalla yhteiskehittäminen on johtanut myös järjestelmätason muutoksiin sekä parantanut orga-nisaatioiden johtamiskäytäntöjä (Mockford ym. 2012). Toisaalta asiakkaiden osallistamiseen on liitetty epäilyjä näennäisestä, järjestelmän ja ammattilaisten ehdoilla määritellystä osallistumisesta, joka voi jopa estää aitoa osallisuutta (McLaughlin 2010, Meriluoto 2016 ja 2018). Tällöin asiakkaita, heidän osallistu-mistaan ja kokemustietoaan ”hyödynnetään” esimerkiksi palveluita koskevan päätöksenteon muodollisessa oikeuttamisessa tuomalla yksittäisiä asiakkaita mukaan päätöksentekotilanteisiin. Laajempaa, yhteisöllis-ten näkökulmien ja intressien moninaisuuden esiin nousemista mahdollistavaa osallisuutta ei tällöin synny (Enany ym. 2013).

Tässä raportissa kuvataan Jyväskylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeiden toteuttamaa sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämistä sellaisena, kuin se kirjoittajille hanketyössä avautui ja sen edetessä hah-

mottui. Mukana ovat niin haasteet kuin oivallukset ja onnistumiset. Käytännössä yhteiskehittäminen kattoi osahankkeissa kaikki sellaiset keinot ja toiminnan, joiden avulla palveluiden käyttäjän – esimerkiksi työtoiminnan, asumispalveluiden tai aikuissosiaalityön asiakkaan - kokemustieto sekä ammattilaisten asiantuntemus ja kokemus saatiin mahdollisimman tasaveroiseen vuorovaikutukseen sekä palveluiden kehittämisen perustaksi. Siksi yhteiskehittämisellä voidaan tarkoittaa hyvinkin erilaisia käytäntöjä ja toimintaa, sille kulloinkin asetetuista tavoitteista sekä kontekstista riippuen. Ja vaikka yhteiskehittämisen toteutuksessa olikin osahankkeissa ja kunnissa havaittavissa tiettyjä yhtäläisyyksiä ja periaatteita, sitä ei ole tarkoituksenmukaista mallintaa saati toteuttaa yksiselitteisten ohjeiden pohjalta. Tässä raportissa pyrimme tarjoamaan lukijalle näköaloja yhteiskehittämisen ammatillisuudessa ja johtamisessa virittämiin muutoksiin niin, että jokainen voi alkaa omassa työssään, tehtävässään ja organisaatiossaan etsiä keinoja alkaa toteuttaa yhteiskehittämistä.

## 2.1 Menetelmien ja toimintamallien asema yhteiskehittämisessä

Menetelmällinen monimuotoisuus on niin SOSKU-osahankkeissa kuin muuallakin palveluissa toteutetulle yhteiskehittämiselle tyypillistä (mm. Tuurnas 2016). Syynä tähän on se, että erilaisia menetelmiä pyritään hyödyntämään mahdollisimman joustavasti paitsi tavoitteen myös osallistujien valmiuksien sekä intressien pohjalta. Menetelmä ei siis ole mikään itseisarvoinen lähtökohta, vaan sen arvo ja tarkoituksenmukaisuus punnitaan aina sen mukaan, miten se voi auttaa yhteiskehittämiseen osallistuvia ajattelemaan ja toimimaan yhä paremmin yhdessä. Myös prosessin eteneminen sekä sen kulloinkin käsillä oleva vaihe – esimerkiksi uusien osallistujien mukaantulo – vaikuttaa menetelmien käyttöön. Menetelmien soveltaminen onkin näin ymmärrettynä osa yhdessä tekemisen tyylilajia, ei niinkään toimintaa ”vetävän” ammattilaisen etukäteen toisia varten laatimien suunnitelmien pohjalta toteutettavaa työskentelyä. Etukäteen voi toki hahmotella työskentelyn aineksia, ajankäyttöä ja mahdollisia menetelmällisiä ratkaisuja, mutta mitä enemmän yhteiskehittämistä ohjaa, sitä joustavammin näistä suunnitelmista oppii käytännössä myös luopumaan ja luomaan samalla joustavasti tavoitteeseen ja osallistujien lähtökohtiin paremmin soveltuvia, menetelmällistä osaamista hyödyntäviä keinoja.

Kun yhteiskehittämistä fasilitoiva tai siihen osallistuva ammattilainen oppii asettumaan myös itse osaksi kehkeytyvää oppimisprosessia, hän alkaa tuoda omia, menetelmällisiä keinoja sekä ratkaisuehdotuksia mukaan tavalla, joka palvelee ennen kaikkea yhteistä oppimista, yhteisymmärryksen syntymistä, käytännön kehittämistä sekä yhteistoimintaa eri konteksteissa. Siksi tässä raportissakin kerrottuja asioita ja ideoita on hyvä tarkastella tästä yhteiskehittämisen prosessien ainutlaatuisuuden sekä kontekstuaalisuuden lähtökohdasta. Lisäksi jokaisen ammattilaisen ja johtajan oma persoona, ammattitausta, koulutus, työkokemus, osaaminen ja työ- sekä toimintaympäristö luovat perustan juuri hänelle mahdolliselle, luontevalta tuntuvalle tavalle sekä tyylille toteuttaa yhteiskehittämistä. Viimekädessä menetelmien ja toimintamallien toimivuus riippuu paitsi yhteiskehittämisen käytännön toteutuksesta myös kunkin yksikön ja organisaation toimintakulttuurista, jossa tätä uudenlaista yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen tyylilajia ryhdytään toteuttamaan ja johon yhteiskehittäminen myös alkaa vaikuttaa.

SOSKU-hanketyöntekijä kiteytti tämän yhteiskehittämiseen liittyvän menetelmällisen ja tyylillisenkin moninaisuuden sekä siitä seuraavan hämmennyksen omalla kohdallaan näin:

*Hämilleen minut sai tilanne, kun joku toinen ammattilainen kertoi tekevänsä asiakastyötään yhteiskehittämisen tyylillä, mutta hänen toimintansa ei minun ymmärryksen mukaan muistuttanut lainkaan yhteiskehittämistä. Silloin aloin pikku hiljaa tajuta, että ymmärrämme yhteiskehittämisen jokainen omasta näkökulmastamme. Se tarkoittaa jokaisen kohdalla jotain sellaista tyylilajia, joka on mahdollista liittää omaan tapaamme tehdä työtä. Minun tapani hahmottaa ja toteuttaa sitä on siksi aivan yhtä ”oikein” kuin jonkun toisenkin. Kiinnostavampaa kuin yrittää määritellä yhteiskehittämistä puhtasoppisesti onkin tutkia ja jakaa yhdessä niitä asioita, mihin itse kukin kompastelemme omissa yhteiskehittämiskuvioissamme. Näin pääsemme tutustumaan luottamuksen ilmapiirissä sekä omaan että toisten käsityksiin yhteiskehittämisestä ja peilaamaan niitä omaan asiakastyöhön. Yhdessä yhteiskehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia ja kysymyksiä tutkimalla voi alkaa hahmottaa uudella tavalla myös omaa työhistoriaansa, työn tekemisessä sen varrella tapahtuneita muutoksia sekä sitä, millaisen merkityksen on antanut ja nyt antaa työlle suhteessa*

*omaan itseensä, elämänsä ja ihmisarvoonsa. Ja mikä tärkeintä, havainnoimaan sitä, millaisena näkee asiakkaat sekä oman suhtautumisensa heihin, heidän tarvitsevuuteensa, elämänsä, kuntoutumiseensa tai siinä epäonnistumiseen.*

Yhteiskehittämistä tarkastellaan tässä raportissa tietynlaisten ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapojen sävyttämänä tyyli-ilajina, jossa yhdistyy aineksia mm. fasilitoinnista (esim. Summa & Tuominen 2009), avoimesta dialogista (Alhanen 2016, Haarakangas 2008, Isaacs 2001, Mönkkönen 2002 & 2007), dialogisesta verkostotyöstä (Arnkil 2009), verkostokehittämisestä (mm. Järvensivu ym. 2011) sekä psykodraaman perinteestä nousevasta toiminnallisuudesta ja rooliajattelusta (mm. Niemistö 2008). Näin määriteltynä yhteiskehittäminen on sekä kehittämistyötä että uudenlaista yhteistekemistä, joka voi yhtä hyvin toteutua yksittäisen asiakkaan ja työntekijän välillä palveluissa, erilaisissa ryhmissä ja työtoiminnan arjessa kuin palveluiden kehittämisessä, johtamisessa, päätöksenteossa ja moniammatillisessa, sektorirajoja ylittävässä yhteistyössäkin. Yhteistekeminen sosiaalisessa kuntoutuksessa eroaa yhteistoiminnasta siinä, että se ei perustu annettuun työn- ja tehtäväjakoon vaan yhteisen vuorovaikutuksen, toiminnan ja tekemisen kautta uudistuviin sosiaalisiin suhteisiin sekä prosesseihin (vrt. commoning, esim. De Angelis 2014).

Palveluihin juutuessaan yhteiskehittäminen voi saada myös esimerkiksi laajennetun työyhteisön (esim. Kurttila 2016) ja jaetun asiantuntemuksen (esim. Helakorpi 2005) muotoja, jolloin siitä tulee osa yksikön, organisaation ja työyhteisöjen toimintakulttuuria. Tällöin jokainen, myös asiakas saa ja joutuu hahmottamaan sekä toisten että omaa rooliaan osana kumppanuuden kautta hahmotettua kokonaisuutta ja omaa toimintaansa osana laajempaa prosessia. Kun jokainen hahmottaa omaa toimintaansa vastuusuhteessa ennen kaikkea tähän yhteiseen prosessiin, oman viite- tai ammattiryhmän ja yksikön intressit pyritään suhteuttamaan siihen eikä päinvastoin.

Omaan tehtäväänsä ja rooliinsa sitoutunutta ammattilaista ja johtajaa yhteiskehittämisessä voikin hämentää se, että toisin kuin tehtäväjakoihin perustuvassa yhteistyössä tai suunnitelmiin perustuvassa kehittämisessä tässä tyyli-ilajissa ei pyritä ylläpitämään tarkasti määriteltyjä tehtäviä tai ottamaan käyttöön valmiita ratkaisuja, ajattelu- ja toimintatapoja. Sen sijaan omaa ja toisten ajattelua sekä toimintaa pyritään törmäyttämään sekä saamaan vuoropuheluun niin, että ymmärrys toisten näkökulmista ja tavoista hahmottaa vaikkapa kuntoutusta sekä kuntoutumista yhä uudelleen avautuu ja tätä kautta myös lisääntyy. Silloin myös jokaisen omat kokemukset, tehtävät, roolit ja osaaminen voivat rikastua ja saada uudenlaisia sisältöjä. Ammattilaisten asiantuntijarooli laajenee oman erityistiedon käytöstä ja omistajuudesta erilaisia asiantuntemuksia – niin kokemus- kuin tietoasiantuntemuksia – koordinoivaan osaamiseen (Tuurnas 2016). Yhteiskehittäminen edellyttääkin paitsi asiakailta myös ammattilaisilta ja johtajilta rohkeutta ja uskallusta toimia uudenlaisissa rooleissa sekä tästä johtuvassa epävarmuuden tilassa, luottaen dialogin ja yhteisöllisyyden voimaan sekä vähitellen viriäviin muutosprosesseihin.

## 2.2 Yhteiskehittämisen kolme kontekstia

Tässä raportissa hahmotetaan näiden kahden SOSKU-osahankkeen toteuttamaa yhteiskehittämistä paikallisesti sekä tilanteisesti vaihtelevista lähtökohdista, erilaisissa asetelmissä sekä perinteiden ja resurssien pohjalta muotoutuvana toiminta. Monimuotoisuudesta huolimatta sitä on mahdollista kuitenkin jäsentää kolmen erilaisen, silti toisiinsa kytkeytyvän asetelman tai kontekstin kautta (Kuva 1)

# Yhteiskehittämisen kolme kontekstia



**Kuva 1: Yhteiskehittämisen kontekstit SOSKU-osahankkeissa**

Yhteiskehittäminen toteutui mikrotasolla, sosiaalisessa kuntoutuksen palveluissa työntekijän ja asiakkaan yhdessä tutkiessa yhdessä asiakkaan elämäntilannetta sekä ratkoessa siihen liittyviä ongelmia myös mahdollisten yhteistyötahojen kanssa. Valmiiden ratkaisujen ja toimenpiteisiin ohjaamisen sijasta tilanteen pohtiminen yhdessä ja ratkaisujen luominen asiakkaan lähtökohtien, kiinnostuksen sekä voimavarojen pohjalta hyödyntäen sosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen keinoja vahvisti asiakkaiden luottamusta palveluihin sekä heidän omiin voimavaroihinsa. Tämä asiakkaiden ja työntekijöiden mikrotason arkisissa kohtaamisissa, vaikkapa sosiaaliasemalla tai työtoiminnassa toteutunut yhteiskehittäminen vaikutti erityisen merkittävältä niille asiakkaille, joiden yhteiskunnallinen ja yhteisöllinen asema sekä sosiaaliset taidot olivat heikentyneet. Palvelukäytäntöjen tasolla mielenterveys- ja päihdepalveluiden sekä aikuissosiaalityön yhteistyönä luoma, kokemusasiantuntijan kanssa tehtävään yhteistyöhön perustuva Matalan kynnyksen toimintamalli terveyskeskuksen akuuttipalvelussa perustuu myös yhteiskehittämiseen. Akuuttipalveluun tulleen asiakkaan tilanteen yhteisessä hahmottamisessa, palveluvaihtoehtojen kuvaamisessa ja hoitoprosessiin sitouttamisessa kokemusasiantuntijalla oli toimintamallissa oma roolinsa, joka perustui sillanrakentajana toimimiseen järjestelmän ja asiakkaan välillä.

Yhteiskehittäminen toteutui osahankkeissa myös rakenteellisemmissä asetelmissa, yhteiskehittämisryhmissä, -valmennuksissa ja -pajoissa tapahtuvana yhteisöllisenä vuorovaikutuksena sekä palvelukäytäntöihin vaikuttavana työskentelynä, yhdessä luotujen ideoiden käytäntöön viemisessä, pienemmissä ja mittavammassa kokeiluissa sekä palveluihin vakiintuneissa toiminnoissa jatkuvana toimintatapana. Kokeiluihin ja yhteisiin työskentelyprosesseihin perustuvan yhteiskehittämisen lisäksi molemmissa osahankkeissa toteutettiin myös perinteisempää kehittämistyötä, jolloin uusia toimintatapoja luomalla ja olemassa olevia muuttamalla pyrittiin palveluiden laadun, asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden vahvistamiseen (esimerkiksi em. Matala-vastaanoton, avoimen päivätoiminnan sekä kuntayhtymän sosiaalisen kuntoutuksen mallien luominen). Tällöinkin yhteiskehittämistä, kokouksia sekä työskentelyä pyrittiin toteuttamaan niin, että myös asiakkaiden oli luontevaa osallistua niihin. Kehittäjäasiakkaat ja kokemusasiantuntijat osallistuivatkin yhteiskehittämistoimintaan kaikissa eri asetelmissa omien voimavarojensa sekä kiinnostuksensa pohjalta, vapaaehtoisesti ja omista lähtökohdistaan.

Yhteisöllisessä, asiakkaiden erilaisia kokemusmaailmoja monipuolisesti dialogissa tavoittamaan pyrkivässä yhteiskehittämisessä palveluissa työskenteleviltä ja niitä johtavilta edellytetään halua ja kykyä siirtyä entistä tasaveroisempiin sekä vastavuoroisempiin kumppanuussuhteisiin asiakkaiden kanssa, mutta löytää myös uudenlainen suhde omaan ammatilliseen rooliinsa, osaamiseensa ja asiantuntemukseensa. Silloin hyvinkin erilaisille asiakkaille tulee mahdolliseksi paitsi osallistua myös kokea yhteiskehittämisessä

ja esimerkiksi sosiaalisen kuntoutuksen palveluissa osallisuutta, subjektiivista jäsenyyttä ja kuulumisen tunnetta (vrt. Sassi 2012, 29).

## 2.3 SOSKU-osahankkeiden toteuttama yhteiskehittäminen

Jyväskylän SOSKU-osahankkeessa yhteiskehittämistoiminta käynnistyi sosiaalityön kehittäjäasiakas-perinteen pohjalta ja sitä toteutettiin aikuissosiaalityön yhteiskehittämisyryhmässä sekä erilaisissa asiakkaiden ja työntekijöiden yhteisissä työskentelyissä. Yhteiskehittämistoiminta tuli osaksi kaikkea aikuissosiaalityön kehittämistoimintaa sosiaalisessa kuntoutuksessa. Tämä synnytti erilaisia ryhmiä kuten ”green care”- ja yksinäisyysryhmät sekä lukuisia tapahtumia, muun muassa ”Halaa Sossua”-tempauksen, asiakkaiden kokemustarinoihin perustuvan teatteriesityksen ja sosiaalityöstä tiedottamisen kokonaisvaltaisen monipuolistamisen. Kaikissa kehittämistyön eri vaiheissa asiakkaat ja ammattilaiset toimivat ja vaikuttivat yhdessä rinnakkain. Kehittäjäasiakkaat olivat mukana niin aikuissosiaalityön prosessien kuin menetelmien vahvistamisessa. Järvenpäässä puolestaan toteutettiin yhteiskehittämistä yhdistämällä siihen aineksia kokemusasiantuntija- ja vertaistoiminnasta, toteuttamalla asiakkaiden ja ammattilaisten yhteisvalmennuksia, työpaikkoja sekä tuomalla yhteiskehittäminen osaksi sosiaalisen kuntoutuksen – esimerkiksi työsalitoiminnan – arkea.<sup>3</sup> Näiden kahden osahankkeen tavoissa toteuttaa yhteiskehittämistä tulee hyvin esiin lähtökohtien ja keinojen moninaisuus.

**Jyväskylän osahankkeessa** yhteiskehittäminen aloitettiin kutsumalla aikuissosiaalityön työntekijät mukaan kehittäjäasiakkaiden rinnalle sosiaaliasemalla kokoontuneen yhteiskehittämisyryhmän työskentelyyn. Ammattilaisille ei tuotu yhteiskehittämistoimintaa jonain hankkeen esittämänä lisävaatimuksena tai ylimääräisenä toimenpiteenä vaan keinona päästä tekemään aidosti vaikuttavaa, asiakkaiden sosiaalista toimintakykyä vahvistavaa kuntoutusta. Toiminta – niin ryhmiin osallistuminen kuin muu asiakkaiden kanssa yhdessä työskentely – nähtiin itsessään vaikuttavana sosiaalisena kuntoutuksena, jossa asiakkaiden hyvinvointia, toimintakykyä, toimijuutta ja osallisuutta vahvistettiin avoimissa, luovissa, dialogisissa ja yhteisöllisissä prosesseissa.

Kehittäjäasiakkaiden informoinnista ja rekrytoinnista vastasivat hanketyöntekijät, mutta myös heidän aikuissosiaalityön kentällä toimivat kollegansa ohjasivat omia asiakkaitaan kehittäjäryhmään (tämän lisäksi asiakkaita tavoiteltiin lehti-ilmoitusten, sosiaalisen median ja viidakkorummun avulla). Käytännössä yhteiskehittämisyryhmän tapaamisissa käsiteltiin aina jotain yhteisesti sovittua aihetta eli teemaa. Kun osallistujat alkoivat keskustella kuulemastaan ja sen herättämistä ajatuksista, he lähestyivät aihetta kukin omista lähtökohdistaan ja tuoden esiin ajatuksia, jotka edustivat erilaisia näkökulmia puheena olevaan teemaan. Tämä työskentelytapa voidaan dialogisuuden lähtökohdasta hahmottaa niin, että keskustelun aihe on ikään kuin keskellä ja osanottajat sen ympärillä, jolloin se myös näyttäytyy heille erilaisena. Keskustelijoiden erilaiset näkökulmat aiheeseen syntyvät heidän erilaisesta kokemushistoriastaan. He katsovat maailmaa eri tavoilla, jolloin teema saa uusia ja erilaisia merkityksiä. Juuri tässä moniäänisyydessä on dialogisen keskustelun mahdollisuus ja rikkaus. (Haarakangas 2008, 27.)

Jyväskylän yhteiskehittämisyryhmän tapaamisissa käytiin usein tästä lähtökohdasta ajateltuna hyvin syvällä eri teemoissa, jolloin kyse ei enää ollut vain keskusteluun osallistumisesta vaan syvästä osallisuudesta. Kun kehittäjäasiakkaiden ja ammattilaisten kokemustietoa ja ideoita tarkasteltiin yhdessä, nostettiin tältä pohjalta esille palvelujen epäkohtia, kehittämistarpeita ja sekä mahdollisia hyviä uusia toimintamalleja ja vaikuttamisen kohtia. Näin avoimen dialogin avulla luotiin sekä yhteistä ymmärrystä että nostettiin esiin asiakkaiden ongelmiin kytkeytyviä yhteiskunnallisia ilmiöitä. Yhdessä vaikutettiin, kehitettiin palveluja ja menetelmiä sekä toimintamalleja kansalaisten hyvinvoinnin tueksi. Ja samalla kehittäjäasiakkaiden hyvin-

---

<sup>3</sup> Sosku-hankkeessa ja näissä kahdessa osahankkeessa toteutetusta yhteiskehittämisestä löytyy lisää tietoa hankkeen loppuraportista (Raivio 2018), DIAKin sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia käsittelevästä julkaisusta (Nieminen ja Kostilainen 2018) sekä Laukaan osahankkeessa toteutetusta palvelumuotoiluprosessista (Koivisto 2018).

vointi ja toimijuuteen perustuva identiteetti vahvistuivat osana monialaista, yhteisöllistä yhteistoimintaa. Tämä puolestaan vahvisti heidän luottamustaan paitsi palveluissa työskenteleviin myös heidän omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja toimia osana demokratiaa.

Juuri näistä keskusteluista saivat alkunsa myös hankkeen aikana luodut lukuisat ideat, niistä syntynyt uudenlainen toiminta ja koko dialogisuuteen perustuva yhteiskehittäminen. Yhteiskehittäminen ja siitä syntyvät kokeilut sekä toiminta muuttuivat keskustelujen kuluessa, erilaisten tarpeiden ja ideoiden noustessa esiin jatkuvassa, yhä luottamuksellisemmassa vuorovaikutuksessa. Tämä vaati osallistujilta yhä uudeleen aitoutta, rohkeutta ja uskallusta toimia jatkuvassa epävarmuuden tilassa, luottaen dialogin ja yhteisöllisyyden voimaan. Oleelliselta yhteiskehittämisryhmän ja siitä poikineen monimuotoisen toiminnan onnistumisessa varsinkin alkuvaiheessa vaikutti se, että ryhmän työskentelyssä olivat mukana kokeneet sosiaalityöntekijät ja ohjaajat. Hankkeesta vastuussa oleva työntekijä oli dialogisen työskentelyotteen ja perheterapian työhistoriansa myötä myös systeemisen ajattelun osaaja. Lisäksi hanketyöntekijät kutsuivat aktiivisesti mukaan toimintaan lisäksi laajan monialaisen ammattilaisten joukon esimerkiksi Jyväskylän terveydenhuollosta, työllisyyspalveluista, kulttuuri ja liikuntatoimesta sekä erilaisista järjestö- ja seuratoiminnoista. Yhdessä eri toimijat auttoivat kaikkia osallistujia luomaan yhteiskehittämisryhmään sen vaihtuvissa kokoonpanoissa mahdollisimman avoimen ja rennon ilmapiirin.

Jyväskylän yhteiskehittämisryhmän tapaamiset ja sosiaaliviraston kokouksiloissa pidetyt palaverit sekä kokoukset synnyttivät virastoon aivan uudenlaisen luovuutta ruokkivan yhteisön, jossa moninaiset ideat rikastuivat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Juuri tapaamisissa esiin nousseet keskeneräiset ajatukset sekä ideat muodostivat keskustelujen ytimen ja avasivat luovuudelle mahdollisuuksia. SOSKU-hanketyöntekijät fasilitoivat kokoontumisia niin, että avoin dialogi saattoi niissä toteutua, kaikki äänet tulivat kuulluiksi ja keskustelu oli mahdollisimman tasapuolista. Työskentelystä koottujen muistiodien kirjaaminen edesauttoi kaikkien ideoiden ja yhdessä sovittujen asioiden pysymistä muistissa sekä jatkokehittämisen lähteinä. Koska yhteiskehittämisryhmä oli avoin, kokoonpanoltaan eri kerroilla osin vaihteleva ryhmä, tiedon välittäminen palaverista poissaoleville ja samalla koko aikuissosiaalityön henkilöstölle oli tärkeää. Muistiot toimivat myös keskeisenä tiedontuotannon ja kehittämisprosessien esiin tuomisen välineenä.

Yhteiskehittämistä toteutettiin myös eri yhteistyökumppaneiden tiloissa kuten teatterissa, museolla, kirjastolla ja seurakunnan tiloissa. Jyväskylän aikuissosiaalityön kehittäjäasiakastoiminnan lähtöajatuksena oli, että sen laajassa asiakaskunnassa oli paljon niitä henkilöitä, jotka mahdollisesti hyötyisivät yhteiskehittämistoiminnasta. Hankkeessa kehittäjäasiakkaat olivatkin keskeinen osa yhteiskehittämistä monialaisten verkostotoimijoiden lisäksi. Heitä ei valittu tai koulutettu yhteiskehittämisryhmään, kehittäjäasiakkaiden yhteisöön tai verkostoihin ammattilaisten toimesta tai tietynlaisen soveltuvuuden perusteella. Kehittäjäasiakkailta ei vaadittu erityistaitoja, vaan jokainen ihminen oli arvokas kehittäjä omine näkemyksineen ja kokemuksineen. He osallistuivat toimintaan oman kiinnostuksensa pohjalta vapaaehtoisesti, samalla yhteiskehittämisen ollessa osa heille tarjottua sosiaalista kuntoutusta. Innovatiivisen yhteiskehittämisen edellytys oli se, ettei kehittäjäasiakkaiden ennakko-odotuksia ja näkemyksiä kahlinneet organisaation olemassa olevat resurssit, toimintatavat tai rakenteet. Yhteiskehittämisryhmä oli avoin ryhmä, johon sosiaalisen kuntoutuksen asiakas saattoi osallistua sen hetkisten voimavarojensa, kykyjensä ja elämäntilanteensa mukaan. Kehittäjäasiakkaiden monipuolinen tausta ja vaihteleva työ- sekä koulutuspohja lisäsivät yhteiskehittämistoiminnan tasa-arvoa ja demokratianäkökulmaa. Kaikkien äänet ja erilaiset kokemukset olivat yhtä arvokkaita riippumatta koulutuksesta. Osallisuus ja toimijuus vahvistuivat kehittäjäasiakkailta osallistumisen sekä omien kokemusten reflektoinnin myötä.

Jyväskylän yhteiskehittämistoiminnassa vältettiin korostamasta asiakas- tai työntekijäroolia, joiden sijasta toimintaa suuntasi vastavuoroinen dialoginen keskustelu, jossa kaikki olivat osallisia ja kaikkien äänet olivat yhtä arvokkaita. Ryhmässä tapahtui hyvin luontevaa ja jatkuvaa reflektointia erilaisten kokemusten kautta, niin ammattilaisten kuin asiakkaiden roolista tarkasteltuna. Kehittäjäasiakkaat kokivat oman asemansa hyvin merkityksellisenä niin omassa henkilökohtaisessa prosessissaan ja osana sosiaalista kuntoutusta kuin vaikuttajina ja toimijoina monilla eri tasoilla. Tässä dialogisessa suhteessa ja reflektiossa olikin keskeisenä tavoitteena henkilön oma sosiaalinen kuntoutuminen yhteiskehittämisen yhteisössä sekä osallistujien tasa-arvoinen suhde prosessien eri vaiheissa.



**Järvenpäässä SOSKU-osahanke** ryhtyi toteuttamaan yhteiskehittämistä mielenterveys- ja päihdekuntoutujien sosiaalisessa kuntoutuksessa, työtoiminnassa. Aluksi hanketyöntekijä kutsui koolle työsalitoiminnan asiakkaiden ja työntekijöiden sekä palveluissa jo toimivien kokemusasiantuntijoiden lisäksi myös muiden yksiköiden (asumispalveluiden, työllisyyspalveluiden) työntekijöitä ja asiakkaita. Näiden kanssa hän ryhtyi toteuttamaan vaihteleviin kokoonpanoihin perustuneita yhteiskehittämistyöpajoja, joiden käynnistämisvaiheeseen hän sai tukea Kuntoutussäätiön SOSKU-osahankkeen fasilitaattorilta. Fasilitaattori sekä auttoi työpajojen rennon, tasaveroiseen vuorovaikutukseen perustuvan tyyllilajin luomisessa sekä vahvisti verkostojensa kautta kokemusasiantuntijoiden sekä vertaistoimijoiden panosta ensimmäisissä työpajoissa<sup>4</sup>. Kokemusasiantuntijoiden ja vertaistoimijoiden rooli työpajoissa ja niissä syntyneissä kokeiluissa oli toimia varsinkin alkuvaiheessa sillanrakentajina ja tulkkeina asiakkaiden sekä työntekijöiden välillä. Tässä mielessä heidänkin roolinsa oli työskentelyä fasilitoiva, koska se helpotti kaikkien tasaveroisempiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen siirtymistä. Työpajaprosessin ohessa sosiaalisen kuntoutuksen ja Järvenpään kaupungin muita työntekijöitä sekä asiakkaita ja kolmannen sektorin yhteistyötahoja osallistui Kuntoutussäätiön osahankkeen tarjoamaan, seitsemän kuukautta kestäväan yhteiskehittämisen valmennukseen (Jaettu asiantuntimus -valmennus 2015-2016), minkä lisäksi osahanke toteutti myös kaksi omaa yhteisvalmennusta 2017-2018. Yhteisvalmennusten tarkoitus oli tukea asiakkaiden ja ammattilaisten uudenlaista vuorovaikutusta, virittää yhteiskehittämiskokeiluja ja muuta yhteistyötä. Samalla valmennus toimi asiakkaille sosiaalisen kuntoutumisen areenana ja kokemusasiantuntijakoulutuksena, jossa he saivat tietoa sekä tukea kehittämisroolien haltuun ottamiseen sekä valmiudet vastikkeellisten vertais- ja kokemusasiantuntijatehtävien hoitamiseen palveluissa.

Järvenpään osahankkeen edetessä työsalin ja myöhemmin asumispalveluiden asiakkaat osallistuivat oman kiinnostuksen pohjalta yhteiskehittämispajoihin ja -työskentelyyn, jota toteutettiin osana mielenterveys- ja päihdekuntoutujien työtoiminnan sekä tuetun asumisen arkea. Tässäkin uudenlaisen toiminta- ja ajattelutavan virittämässä merkittävässä roolissa olivat pidempään kokemusasiantuntijoina tai vertaisina toimineet kuntoutujat. He kykenivät vertaisroolissaan vahvistamaan asiakkaiden ääntä sekä luomaan esimerkiksi kuvaa kumppanuudesta ammattilaisten rinnalla. Työpajojen lisäksi palveluiden arjessa käydyissä keskusteluissa tuotiin asiakkaiden erilaisia elämän- ja asiakaskokemuksia ammattilaisten tiedon ja kokemusten rinnalle ja kokeilujen kautta myös osaksi palveluiden kehittämistä. Samalla kokemustiedon esiin nostaminen ja jakaminen, sen omaehtoinen, yhdessä toisten kanssa tapahtuva reflektointi tuki kehittäjäasiakkaiden, kokemusasiantuntijoina tai vertaistehtävissä toimivien omaa kuntoutumista.

Molemmissa osahankkeissa pyrittiin edellä kuvatuilla tavoilla avaamaan yhteiskehittämiseen osallistuville asiakkaille mahdollisuuksia demokratiassa keskeiseen osallisuuteen ja toimijuuteen. Kehittäjäasiakkaana tai kokemusasiantuntijana toimimisen nähtiin vahvistavan asiakkaiden toimijuutta sekä edistävän heidän dialogisten taitojensa kehittymistä. Tulokset näkyivät niin kehittäjäasiakkaiden kykynä osallistua avoimeen dialogiin virastossa työskentelevien sosiaalityön ammattilaisten kanssa kuin kokemusasiantuntijoiden tavoissa toimia sillanrakentajina, jotka edistivät luottamusta sekä tasaveroisempaa vuorovaikutusta työsalin ammattilaisten ja asiakkaiden välillä. Dialogisuuden ja toimijuuden vahvistuminen puolestaan auttoi liittymään yhteiskuntaan uudella tavalla, tulemaan nähdyksi ja kuulluksi muunakin kuin palveluita tarvitsevana asiakkaana. Ammatillaisia nämä muutokset haastoivat yhä uudelleen rohkaistumaan avoimeen dialogiin sekä vastavuoroisempiin kumppanuussuhteisiin asiakkaiden kanssa, mikä vahvisti uudenlaista, dialogisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen edellyttämää osaamista.

---

<sup>4</sup> Järvenpäässä oli jo aikaisemmin koulutettu kolmannen sektorin hankkeissa asiakkaiden keskuudesta kokemusasiantuntijoita sekä vertaistoimijoita (esimerkiksi vertaispohjalta palveluissa tai sähköisessä asioinnissa asiakkaita auttavia, STOP Huumeille ry:n Fattaluuta-malliin perustuvia vertaisneuvojia). Monilla palveluiden yhteiskehittämiseen ammattilaisten rinnalla osallistuneilla kokemusasiantuntijoilla oli myös vertaisuuteen perustuvia rooleja joko palveluissa tai kolmannella sektorilla. He myös saivat korvausta tehtävistään, jolloin he lähtevät ammatillisia rooleja (Hietala & Rissanen 2013).

Kun vuorovaikutuksen pohjana on perusteluihin ja selkeiden tehtäväjakojen, johdetun keskustelun ja hallitun prosessin etenemisen sijasta dialogisuus ja monimuotoinen yhdessä tekeminen, asioiden eteneminen voi tuntua hetkittäin kaoottiselta, turhauttavalta ja jäsentymättömältä. Siksi molemmissa osahankkeissa yhteiskehittämisryhmiä, työpajoja ja valmennuksia ohjasivat tai fasilitoivat SOSKU-osahankkeiden työntekijät. Prosessien edetessä palveluissa työskentelevät ammattilaiset ja yhteiskehittämisestä kiinnostuneet asiakkaat oppivat dialogisuutta sekä tapoja toimia yhdessä. He loivat sen pohjalta yhdessä omia pieniä ja suurempia yhteiskehittämiskokeiluja, joista osa juurtui osaksi palveluita ja osa myös asiakkaiden arkeen.

# 3 Ammattilaisten roolien, tehtäväjakojen ja suhteiden muutokset yhteiskehittämisessä

Sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivien ammattilaisten oma työskentely sekä yhteistoiminta perustuu yleensä selkeisiin vastuu-, päätösvalta ja tehtäväjakoihin, joita tutuus sekä ”hyvät kemiat” toki parhaimmillaan vahvistavat. Yhteiskehittäminen sekä edellyttää että synnyttää muutoksia paitsi ammattilaisten myös asiakkaiden ja johdon välillä, niin rooleissa, tehtäväjaoissa kuin eri toimijoiden välisissä suhteissa. Eroja, rajoja ja erilaisuutta korostavien ammattiroolien sekä ammattilainen-asiakassuhteiden rinnalle syntyy henkilökohtaisempia, avoimempia ja joustavampia tapoja luoda suhteita, rakentaa vuorovaikutusta ja toimia yhdessä.

Johtamisella on merkittävä rooli erityisesti tehtäväjakojen ja yhteistyösuhteiden muutoksissa. Jos organisaatiossa on perinteisesti määritelty tarkat tehtäväjaot, jotka vaikuttavat ehkä myös ammattilaisten palkkaan, niin organisaation on johtamisen kautta tuettava tehtäväjakojen muuttamista avoimemmiksi ja joustavammiksi siten, että yhteiskehittäminen saisi niistä tukea ja alkaisi toteutua toimintatavoissa ja -prosesseissa. Johtamisen yhtenä tehtävänä on myös tukea ammattilaisten välistä vuorovaikutusta, ja siten myös auttaa henkilöstöä joustavammiksi muuttuneiden työnjakojen aiheuttamassa hämmennyksessä.

## 3.1 Yhteiskehittäminen mahdollistaa ammatillisuuden uudistumista

Yhteiskehittämisen ammatillisilta edellyttämät ja toisaalta sen ammatillisuudessa käynnistämät muutokset perustuvat siihen, että nämä uudenlaiset, kumppanuuteen ja dialogisuuteen perustuvat toimintatavat haastavat professioiden perinteistä asemaa institutionaalisen asiantuntemuksen edustajana. Asiantuntemushan heijastaa aina yhteiskunnassa vallalla olevia ideologioita ja on siksi altis myös jatkuvalle muutokselle. Asiantuntemuksensa perusteella ammatillisilla on velvollisuus ja oikeus määritellä, mitkä kulloinkin ovat puuttumista vaativia ongelmia ja tapoja, joilla niitä tulee ratkoa. Tämä institutionaalisen asiantuntemuksen näkökulma määrittää vahvasti niin hyvinvointivaltiota kuin professioiden asemaa hyvinvointipolitiikan toteuttajina (Johnson 1995, Helén & Jauho 2003). Yhteiskehittäminen ajattelu- ja toimintapana haastaa näkemyksen, että joukko erityisasiantuntemuksensa perusteella rajattuja ongelmia ratkovia ammatillaisia on paras mahdollinen lähtökohta esimerkiksi sosiaalisen kuntoutuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa.

Yhteiskehittämisessä pyritään monin eri keinoin madaltamaan muuria, jota asiantuntijuus erikoistuneena ja oman kenttensä hallitsevana kompetenssina luo itsensä ja ympäristönsä välille. Dialogisuuteen perustuvana se haastaa ammattilaisten toimintaa perinteisesti suuntaavaa logiikkaa, jonka mukaan jokainen erikoistunutta osaamista edustava ammattiryhmä pyrkii palveluissa ensisijaisesti ylläpitämään omaa tietopohjaansa ja siihen perustuvaa totuutta. Yhteiskehittäminen tekee myös näkyväksi sen, että ammattilaisten asiantuntijatiedossa on aina kyse myös vallasta: tiedon pohjalta luodaan toimintaohjeita ja totuuskuvaa, joiden pohjalta asiantuntijat sekä muutkin ihmiset toimivat ja arvioivat ympäröivää maailmaa (esim. Driver 1998, 119). Oman asiantuntemuksensa edustajina yhteiskehittämiseen osallistuvat ammatillaiset ja johtajat törmäävät heti alussa erilaisiin, toisten ammattilaisten ja asiakkaiden näkökulmiin, kokemustiedon ja asiantuntijatietämysten monimuotoisuuteen.

Yhteiskehittämisessä ammatillisille avautuva epävarmuus ja huoli omaa ammatillista itsetuntoa mahdollisesti uhkaavista loukkauksista sekä epäonnistumisista voivat saada itselle tutut toimintatavat ja rutiinit, asiakkaiden ja ammattilaisten erillisyyttä korostavan näkökulman tuntumaan paitsi houkuttelevilta myös ainoalta mahdolliselta lähtökohdalta niin arkityössä kuin palveluiden kehittämisessä. Tämä sinänsä ymmärrettävä paluu tuttuihin rutiineihin estää kuitenkin luomasta uudenlaisia suhteita asiakkaisiin, heidän näkökulmiinsa ja kokemuksiinsa. Jotta ammattilainen tai johtaja kykenee mielekkäällä tavalla osallistumaan tällaiseen ”ei-kenenkään-maaperällä” tapahtuvaan toimintaan sekä vuorovaikutukseen, hänen on kyettävä

luopumaan tai edes hetkellisesti siirtämään tietoisesti oma erityisasiantuntemuksensa sivuun ja keskittyttävä kuuntelemaan muita.

Dialogisen prosessin etenemisen myötä ammattilaisten on mahdollista alkaa hahmottaa valmiiden, asiantuntijatietoon perustuvien ohjeiden, mallien ja totuuksien katveeseen jäänyttä niitä monimutkaisempaa, -muotoisempaa ja -selitteisempää, mutta samalla entistä inspiroivampaa maailmaa. Aiemmin haltuun otettu oma ammatillinen asiantuntijatieto alkaa vähitellen näyttäytyä yhtenä mahdollisena tietämyksenä ja samalla rajallisena tapana hallita todellisuutta. Asiakkaiden palveluita koskevien kokemusten valossa ammattilaiset oivaltavat, että palveluissa nämä erilliset asiantuntemukset voivat usein tuottaa asiakkaille vain lisää ongelmia ja synnyttää siten myös palvelujärjestelmässä yhä suurempia, tiedon ja toiminnan pirstoutumiseen liittyviä haasteita. Tämän oivalluksen jälkeen utelias tietämättömyys tai pikemminkin ei-tietäminen ja ei-tietämisen yhteiskunta (non-knowledge society, Beck 2009) voivat alkaa näyttäytyä ammattilaisille ja johtajillekin mahdollisuutena löytää paitsi kiinnostavampia usein myös tarkoituksenmukaisempia tapoja kehittää ja toteuttaa palveluita.

### 3.2 Määrittelyistä ja luokitteluista kohti yhteistä ymmärrystä

Palveluissa työskentelevien ajattelua ja toimintaa suuntavat erikoistuneen asiantuntijatiedon lisäksi järjestelmän tuottamat luokittelut, asiakkaita ja heidän ongelmiaan määrittelevät institutionaaliset kategoriat sekä siihen perustuvan tehtävä- ja työnjaot. Juuri tietämiseen ja hallintaan liittyvät haasteet erottavat yhteiskehittämisen perinteisestä, vastarooleihin sekä yksisuuntaisiin suhteisiin perustuvasta auttamisesta ja kuntoutuksesta. Johdon ja ammattilaisten on varsinkin yhteiskehittämistä aloitettaessa tietoisesti pidättäydyttävä ammatti-identiteettiinsä perustaan tavallisesti kuuluvasta asiakkaiden ongelmien luokittelusta, haltuunotosta sekä tietämisestä.

Yhteiskehittämisen kannalta haastavat, asiakkaat muista ihmisistä sekä ammattilaisista erottavat institutionaaliset kategoriat ovat luonteeltaan paitsi asiantuntijatietoon perustuvia diagnooseja, ongelmien määrittelyjä myös sosiaalisia prosesseja. Niiden kautta ammattilaiset ja johtajat käyvät eri tasoilla kamppailuja siitä, millaisia asioita, tehtäviä tai toimintaa mihinkin instituutioon valitaan mukaan otettaviksi ja mitkä jätetään niiden ulkopuolelle. Kategorioiden avulla määrittellään niin asiakkaiden palveluihin pääsyä kuin niiden ulkopuolelle jättämistä. Siksi ne määrittelevät voimakkaasti ammattilaisten tapaa tarkastella asiakkaidensa ongelmia sekä etsiä niihin ratkaisuja. Luokitteluissa usein korostuva ongelmaisuus alkaa helposti näyttäytyä kyseisiä ihmisiä kokonaisvaltaisesti ja määrittävänä, heidän samankaltaisuuttaan korostavana ominaisuutena. Kategorioiden kautta tuotetaan niiden kohteeksi asetetuille ihmisille erilaisia positioita, identiteettejä ja poikkeavuutta, ja siksi kyse on ihmisten elämään kohdistuvasta voimakkaasta vallankäytöstä. (Buchert 2015, Lipsky 1988.)

Yhteiskehittämisessä keskeisen asiakkaan tasaveroisen osallistumisen kannalta institutionaaliset kategoriat ja ammattilaisten tapa ottaa ne annettuina voivat muodostua haasteeksi ja jopa esteeksi. Luokittelujen valta perustuu siihen, että ne ovat yleensä näkymättömiä ja silti hyvin voimakkaasti ammattilaisten ajatteluun ja toimintaan vaikuttavia. He ovat työssään alkaneet yleensä pitää niitä itsestään selvinä ja luonnollisina, ikään kuin heistä ja palveluista riippumattomina asiakkaiden ominaisuuksina (Bowker & Star 1999, 297 & 319). Kerran luotuina nämä ongelmalähtöiset luokittelut luonnollistuvat vähitellen osaksi ajattelua ja toimintaa, jolloin niiden perusteella suhtaudutaan asiakkaisiin luonnollisesti myös yhteiskehittämistilanteissa.

Yhteiskehittämisessä ammattilaisten ja johtajien onkin kyettävä sekä tunnistamaan että luopumaan toisia osapuolia – paitsi asiakkaista myös toisten ammattikuntien edustajia – koskevista ennakkoäsitteistä ja -määrittelyistä vastavuoroisemman sekä tasaveroisemman vuorovaikutuksen synnyttämiseksi. Myös asiakkaat ovat voineet omaksua joko itseään tai toisia asiakkaita koskien näitä leimaavaksi koettuja luokitteluja. Asiakkaan kannalta erikoistunut ja eriytynyt asiantuntijatieto tarkoittaa aidosti tärkeää mahdollisuutta saada pätevää hoitoa, apua ja tukea, mutta samalla se edellyttää suostumista asiantuntijoiden erityistietämyksen, luokittelujen, määrittelyjen ja toiminnan kohteeksi. Ja toisaalta asiakkaat voivat nähdä ammattilaiset tämän luokittelun vastinparina, jolloin haasteena on tunnistaa heidätkin muina kuin pelkän ammattinimikkeensä tai organisaationsa edustajina.

Yhteiskehittämisessä jokainen voi oppia luopumaan toisia osapuolia koskevista ennakkokäsityksistä ja luokitteluista, pääsee katsomaan ja kuulemaan heitä mahdollisimman avoimin mielin myös silloin, kun kyse on omista ajattelutavoista vahvasti poikkeavien, hankalien tai omasta mielestä omituisesti toimivien ihmisten ajatuksista. Yhteiskehittämisen ja dialogin edetessä itse kukin voi alkaa vähitellen ymmärtää, millaisista kokemusmaailmoista käsin nuo toiset, niin eri ammattiryhmiä tai yksioita ja organisaatioita edustavat työntekijät kuin asiakkaat hahmottavat kehittämisessä eteen nousevia aiheita, kysymyksiä, haasteita sekä ratkaisuja.

### 3.3 Kollegiaalisuudesta kumppanuuteen

Useimmille sote-ammattilaisille tutuinta kehittämistoimintaa tai asiakkaan tilanteen vaatimaa yhteistyötä on sellainen, joka perustuu organisaation heille ammattiryhmänä tai oman yksikkönsä edustajina antamaan työtehtävään. Tätä tehtävää ryhdytään sitten toteuttamaan saatujen ohjeiden sekä ammatillisten ja yksikkökohtaisten tehtävänjakojen lähtökohdista. Samalla voidaan myös tehdä epämuodollista, sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa yhteistyötä kollegojen kanssa, mutta silloinkin lähtökohdista ovat luonnollisina pidetyt palveluja, asiakkaiden luokittelua sekä omaa tehtävää koskevia perusoletukset. Sosiaalisten ongelmien hallintatavoissa onkin moderneissa järjestelmissä tapahtunut muutos, jolle on tyypillistä tietynlainen neutraalisuus, ongelmien määrittelyn ja niiden hallinnan irrottaminen sosiaalisista periaatteista (Rose 1998).

Yhteiskehittämisen tyylilajissa nämä tutut, turvalliseksi koetun kollegiaalisuuden ja järjestelmälogiikan määrittämät roolit, neutraaliksi koetut tehtäväjaot ja suhteet asiakkaisiin joutuvat siinä syntyvien sosiaalisten suhteiden myötä käymistilaan. Varsinkin sosiaalisessa kuntoutuksessa yhteiskehittäminen voidaan nähdä pyrkimyksenä palauttaa palveluun sen sosiaalinen perusta, koska se vastavuoroiseen kumppanuuteen perustuvana toimintatapana vahvistaa asiakkaiden ja ammattilaisten suhteiden sosiaalista ulottuvuutta. Yhteiskehittämisessä pyritään tarkoituksellisesti luomaan tilanteita sekä toimimaan yhteisöllisissä asetelmissa, jotka perustuvat ammattiryhmäkohtaisen kollegiaalisuuden, yksiköiden ja organisaatioiden rajojen sekä työntekijä-asiakas roolivastakkaisuuden tietoiseen ylittämiseen. Parhaimmillaan ulkopuolinen ei välttämättä enää erota, kuka keskusteluihin sekä toimintaan osallistujista on kollega, kuka asiakas, eikä se edes tunnu kiinnostavan heitä.

Myös ammattilaisten tapa puhua asiakkaista alkaa muuttu, koska heistä ei yhteiskehittämiseen osallistujina ja keskusteluissa läsnäolevina voi enää puhua samalla tavalla ”toisina”, tietynlaisten ongelmien pohjalta luokiteltuina, toiminnan ja auttamisen kohteina. Yhteiskehittämisen haasteita voikin tarkastella työntekijöiden kannalta haastavana epäselvyytenä, joka on seurausta siinä tapahtuvasta siirtymästä kollegiaalisuuden määrittämisen, selkeäksi, tutuksi ja turvalliseksi koetun alueen ulkopuolelle (esim. Savonmäki 2006, 158–161). Yhteiskehittäminen synnytti perinteisiä asiakas-ammattilainen vastarooleja ja siten myös kollegiaalisuuden perusoletuksia haastavia tilanteita myös siksi, että jotkut siihen osallistuvista asiakkaista paljastuivat työhistoriansa valossa ammattilaisten kollegoiksi. Ja jotkut ammattilaisista puolestaan osoittautuivat kuntoutumisensa myötä sote-alalle koulutautuneiksi asiakkaiksi ja kuntoutujiksi. Ja toiset taas olivat sairastuneet työssä ollessaan vaikkapa masennukseen. Tämän tyyppiset, asiakkuutta ja ammattilaisena toimimista yhdistävät ”kaksoisroolit” eivät välttämättä olleet aikaisemmin tulleet puheeksi työyhteisöissä, koska työntekijä ei ollut uskaltanut tuoda esiin omaa kuntoutuja- tai asiakastaustaansa leimatuksi tuleminen pelossa. Myös monet asiakkaat yllättyivät siitä, että sote-alan ammattilainenkin voi olla käynyt läpi raskaita, häpeän tunteita synnyttäviä vaiheita elämässään. He ottivat yleensä hyvin myötätuntoisesti vastaan havainnon, etteivät ammattilaiset olekaan täysin haavoittumattomia, suojassa ja suvereneja elämän vastoinkäymisten tai sairauksien edessä.

Myös asiakkaiden oli välillä haastavaa siirtyä omasta, palveluiden tarvitsemisen ja ammattilaisen avun kohteen määrittämisestä roolistaan. Eräs ensimmäistä kertaa yhteiskehittämistyöpajaan osallistuneista kuntouttavan työtoiminnan asiakkaista ihmetteli ääneen yhteiskehittämistilanteessa hänelle tarjottua kehittäjäkumppanin roolia: *Eikö nyt kuitenkin ole niin, että täällä ohjaajien kuuluu ohjata, sehän on niiden työtä? Miksi mun pitäisi alkaa tässä touhuta kun te vedätte tästä liksaa.* Työpajan fasilitaattorilla oli tässä kohdassa suuri houkutus lähteä perustelemaan yhteiskehittämisen hyötyjä sekä kaikkien osallistumisen tärkeyttä.

Onneksi dialogisuuden perusidea pysyi fasilitaattorin mielessä ja turvalliseen asiantuntija-selittäjärooliin putoamisen sijasta hän suuntasi kysymyksen kaikille läsnäolijoille: *Todella tärkeä havainto ja hyvä kysymys, mitäs te muut ajattelette siitä?* Tämän jälkeen kysymyksen esittänyt mies, työtoiminnan ohjaajat ja asiakkaat alkoivat yhdessä pohtia, mitä he ajattelivat yhteiskehittämisestä ja mitä se voisi juuri heille tarkoittaa. Työpajan lopputulemana ei ollut suuri yksimielisyys tai valmis toimintasuunnitelma vaan pikemminkin erilaisia, eri suunnista liikkeelle lähteneitä ajatuksia, hyvää vuorovaikutusta ja viriävää luottamusta siihen, että jokainen saa löytää oman tapansa olla mukana tai niin halutessaan jättäytyä tarkkailemaan tai kokonaan ulkopuolelle. Kun kaikki näkökulmat otetaan kunnioittavasti vastaan niin jokainen saa vapauden harkita, mistä lähtökohdasta itse on juuri nyt valmis osallistumaan. Tämä tuntui varsinkin kuntouttavassa työtoiminnassa tärkeältä aidon osallistumisen ja osallisuuden kannalta.

Muutama kyseisessä yhteiskehittämistilanteessa mukana ollut kuntouttavan työtoiminnan asiakas intoutuikin seuraavalla viikolla miettimään työntekijöiden kanssa keinoja, joilla sosiaalista kuntoutusta tarvitsisivat paremmin tavoitettaisiin ja joiden avulla heitä tähän palveluun ohjaavat työntekijät muissa organisaatioissa tunnistaisivat paitsi kuntoutusta tarvitsevia myös kuntoutuksen heille tarjoamia mahdollisuuksia. Tuloksena syntyi arkikielinen, myös asiakkaille ymmärrettävä esite sekä yhdessä tehtyjä esittelykäyntejä eri palveluihin. Asiakkaiden kertomana ja kokemustiedon kautta sosiaalisen kuntoutuksen hyödyt alkoivat todennäköisesti avautua myös yhteistyötahoille paremmin.

### 3.4 Yhteiskehittämisessä tarvitaan samanhenkisiä muutosagentteja

Yhteiskehittämisen tuominen perinteisten, itsestään selvänä pidettyjen tehtäväjakojen ja toimintatapojen rinnalle esimerkiksi sosiaalisessa kuntoutuksessa onnistuu vain, jos useampi työntekijä on kiinnostunut toimimaan uudella tavalla ja etsimään yhdessä keinoja toimia asiakkaiden kanssa palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa. Toisten muutosagenttien kanssa voi turvallisesti jakaa myös omaan rooliin ja sen muutokseen liittyvää epävarmuutta. Yksin ja varsinkin alkuvaiheessa hämmentyneen työntekijän on mahdotonta käynnistää työssään yhteiskehittämisen edellyttämiä, usein vahvasti ammattidentiteettiä haastavia muutoksia.

SOSKU-hanketyöntekijä kuvasi tätä haastetta omalla kohdallaan näin:

*Pyrkiessään siirtymään enemmän yhteiskehittämiseen omassa työssään voi jäädä myös ilman tukea ja yksin hämmennyksensä kanssa. Yksin jääminen voi johtua siitä, ettei työpaikalla ole muita tällä tyylillä työtään tekemään pyrkiviä ja toisaalta myös siitä, että yhteiskehittäminen nostaa herkästi riittämättömyyden ja sen synnyttämän häpeän tunteita pintaan. Tästä voi olla todella vaikeaa puhua kollegoille tai esimiehille, koska pelkään, että oma haavoittuvuuteni paljastuu ja menetän asemani sekä yhteyden noihin ”päteviin ja pärjääviin” toisiin. Tuntuu, että en voi puhua näistä tunteista tai kokemuksista työkavereille, koska uskon, että kukaan muu ei ajattele näin tai muut eivät olekaan samassa kohdassa tätä prosessia, vaan jo paljon pidemmällä ja siten ”turvassa”. Jos paljastan heille omat tunteeni ja ajatukseni, nuo toiset eivät todennäköisesti edes ymmärrä mistä niissä on kyse.*

*Välillä minusta tuntui, että yhteiskehittäminen herättää minussa liikaa kysymyksiä ja hämmennystä, enkä saa mistään tukea. Yksin on niin tuskaisaa taivaltaa. Yhteiskehittämistä toteuttava työntekijä tarvitseekin paitsi samansuuntaisesti ajattelevia, samoja haasteita kohtaavia kollegoita, asiakkaita ja muita kumppaneita myös sellaista työnhjausta, jossa työnhjaajakin ymmärtää yhteiskehittämisen lähtökohdat, eron perinteisempiin tapoihin tehdä työtä sekä mitä haasteita työntekijä saattaa tässä muutoksessa kohdata. Yhteiskehittäminen kun ei ole mikään tarkka menetelmä, määritelty työtapo tai työote vaan se on jatkuvaa oppimista ja itseensä, toistuvia törmäyksiä itsearvostuksen perustaan ja asiakastyön perusoletuksiin. Mitä pidemmälle etenen tässä prosessissa, sitä näkyvämmäksi tulen itselleni. Yhteiskehittäminen kuorii työminääni kerros kerrokselta kuin sipulia, ja se samalla pöyhii myös persoonaa ja sen perustaa. Parhaimmillaan työ- ja yksityisminä voivat siinä kuitenkin yhdistyä uudella, kokonaisvaltaisemmalla, tunteet ja kokemukset työminään herkemmin mukaan ottavalla tavalla.*

Myös perinteisten, roolien erillisyyttä ja tehtäväjakojen korostavien rajojen ylittäminen on helpompaa, kun sitä tehdään yhdessä toisten, yhteiskehittämisestä innostuneiden ammattilaisten kanssa. Tulokset näkyivät ammattilaisten arjessa niin samassa yksikössä kuin niiden rajoja ylittävässä, rikkaassa ja



monipuolisessa vuorovaikutuksessa. Se ilmeni myös luopumisena erillisiin tietämyksiin ja missioihin perustuvista agendoista ja siirtymisessä kohti enemmän yhteisiä agendoja niin toisten ammattilaisten kuin asiakkaiden kanssa. Tämä voi olla haastavaa niin työntekijöille kuin asiakkaille, mutta tarkoituksena ei suinkaan ole tehdä tyhjäksi rakenteita vaan luoda yhdessä ja johdon tuella niiden rinnalle niiden toimivuutta lisäävää joustavuutta, luottamusta ja yhteyksiä.

Yhteiskehittämisen edetessä asiakkaat ja ammattilaiset pääsivät tutustumaan toisiinsa uudelta, tietojen, kokemusten sekä tehtävien täydentävyyden – ei kilpailun tai ulossulkemisen - sekä suhteiden vastavuoroisuuden ja henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuvan luottamuksen pohjalta (vrt. esim. Hietala & Rissanen 2017). Silloin voitiin alkaa yhdessä tutkia palveluissa vallitsevia toimintatapoja ilman, että asiakkaiden kokemustieto jäisi erilliseksi palautteeksi tai hautautuisi virallisten totuuksien, asiantuntijatiedon ja -näkökulmien alle.

### 3.5 Yhteiskehittämisen työyhteisöissä käynnistämät muutokset

Edellä kuvatulla tavalla ymmärretty yhteiskehittäminen haastaa ja käynnistää muutoksia tarkkarajaisessa, järjestelmä- ja tehtäväjakoon perustuvassa työyhteisössä. Vähitellen työyhteisöjen rutineista ja aivan tavalisista työkokouksistakin voi tulla yhteiskehittämisen tyyliä myötä avoimempia ja rennompia. Silloin niin työntekijöiden, toisista yksiköistä tulevien tai muista ammatteja edustavien yhteistyökumppanien kuin asiakkaiden on luontevaa osallistua työskentelyyn. Ja tämän luovuutta synnyttävän rentouden myötä voidaan tuoda esiin myös vähemmän valmisteltuja, mutta silti tärkeitä asioita, kokemuksia ja ideoita, joita sitten voidaan alkaa yhdessä viedä eteenpäin.

Yhdessä asiakkaiden kanssa voidaan tutkia sekä haastaa palvelukäytännöissä itsestään selvinä pidettyjä rajoja ja jäykkiä rooliasetelmia. Vähitellen työyhteisössä aletaan toimia myös arjessa yhä verkostomaisemmin ja siirtyä näin kohti tilaa, jota voi kutsua vaikkapa laajennetuksi työyhteisöksi. Siinä toisten yksiköiden ja palveluiden ammattilaiset, asiakkaat, läheiset, vapaaehtoiset sekä yhdistysten ja seurakuntien toimijat kutsutaan mukaan kehittämiseen ja myös osaksi perinteisiä rajojaan madaltanutta työyhteisöä. (ks. esim. Kurttila 2016 ja <https://www.diakoniaopistot.fi/00010017-tyke-hanke-laajennettu-tyoyhteiso-laty>.)

Asiakastyöhön liittyvän tiedon jakamista, kollegojen kesken tapahtuvaa tiedon jakamista, spontaania tukemista ja auttamista, mutta myös virallisempaa kokoustamista ja kehittämistyötä joudutaan samalla miettimään uudelta pohjalta. Kun tiimin tai työyhteisön kokouksiin, sidosryhmien kanssa tehtävään kehittämistyöhön sekä epävirallisiin, asiakastyötä ja palveluiden toimintaa koskeviin keskusteluihin alkaa osallistua asiakkaita sekä ammattilaisia kollegiaalisuuden rajojen ulkopuolelta, joudutaan ratkomaan myös mm. tietosuojan ja organisaation maineeseen liittyviä kysymyksiä (mm. kokemusasiantuntijoiden kanssa kirjallisesti tehdyt vaihtoloukukset).

## 4 Toimintavoissa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvat muutokset

Yhteiskehittäminen eroaa perinteisestä, sosiaali- ja terveysalan johdon tai ammattilaisten toteuttamasta sekä asiakkaille suunnittelemasta toiminnasta ja kehittämistyöstä siinä, että kaiken – niin tavoitteiden kuin toimintatapojen määrittelyyn liittyvän - keskustelun ja päätöksenteon tulee olla alusta alkaen avointa kaikille asianosaisille. Asianomaisuus tarkoittaa tässä kaikkia heitä, joita kyseessä oleva yhteiskehittämisen aihe, toiminta, palvelu tai toiminta koskee ja joita sen tutkiminen sekä kehittäminen kiinnostaa. Tämä voi tarkoittaa pienempiä tai laajempia kokoonpanoja aina sen mukaan, millaisessa kontekstissa ja minkä haasteiden kohdalla yhteiskehittämistä halutaan toteuttaa. Oleellista on tunnistaa, keiden näkökulmat ovat aiheen tutkimisessa ja monipuolisessa ymmärtämisessä, ratkaisujen ja keinojen luomisessa tarpeellisia. Tässäkin näkyy yhteiskehittämisen dialoginen perusta kahden tai useamman yksilön välisessä kommunikatiivisessa suhteessa ja vuorovaikutuksessa, jonka tarkoituksena on yhteisen ymmärryksen synnyttäminen sekä uuden luominen. Taustalla on myös sosiaalisen konstruktionismin ajatus kriittisestä suhtautumisesta tiedon pysyvyyteen, jolloin tieto ymmärretään pysyvän ja objektiivisen informaation sijasta sosiaalisesti ja kontekstuaalisesti rakentuvana, yhteiskunnalliseen tilanteeseen sekä muutokseen kiinnittyvänä. (Esim. Karvinen-Niinikoski 2005, Mönkkönen 2002).

Perinteistä kehittämistä tehdään palveluissa tavallisesti organisaation ylätasolta tai erillisestä hankeorganisaatiosta annetuista lähtökohdista. Vaikka yhteiskehittämislle onkin tarpeen luoda perusta sekä tuki johdon tahtotilan pohjalta, se ei voi saavuttaa tuloksia ulkoisten ohjeiden, toimeksiantojen tai velvoittavuuden pohjalta. Vapaaehtoisuutta, avointa vuorovaikutusta ja alhaalta ylöspäin suuntautumista korostava yhteiskehittäminen onkin lähtökohtaisesti ristiriidassa tiukasti tehtäväorientoituneiden toimintatapojen kanssa.

### 4.1 Rentoa, avointa ja epämuodollista vuorovaikutusta

Yhteiskehittäminen ja jo siihen virittäytyminen edellyttää mahdollisimman epämuodollisesti ihmisiä yhteen tuovia kokoontumisia ja tilanteita. Tärkeää on, että jokainen voi olla mukana, alkaa toimia tai aluksi vain olla tai keskustella yhdessä mahdollisimman pakottomasti. Tämä tyyliin virittely voi toteutua niin yhteiskehittämisen nimissä koolle kutsutuissa tapaamisissa, osana kokous- tai työpajakäytäntöjä kuin palveluiden arjessa, pakottomassa ja spontaanissa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja ammattilaisten välillä. Tasaveroiseen, rentoon ja pakottomaan vuorovaikutukseen sekä dialogiin virittyminen voi tapahtua paitsi kokouksessa myös epämuodollisesti kahvikupin ääressä, asiakkaan arjessa tai vaikkapa makkarapaistossa nuotiopaikalla. Kaikissa näissä tilanteissa pohditaan ja keskustellaan ulkoa annettua, paineistettua tavoitteenasettelun sijasta itse kunkin – myös ammattilaisten – kannalta kiinnostavista tai mieleen nousevista aiheista, unelmista, toiveista ja epävarmuuksista. Järvenpään yhteisvalmennuksessa jokainen sai itse valita, mitä hän haluaa muille itsestään kertoa ja näyttää sekä miten toisiin liittyä. Tämä vapaus vaikutti yhtä tärkeältä ammattilaisille sekä asiakkaille, koska vain riittävän avoin tila mahdollistaa yhteiskehittämiseen osallistumisen omista lähtökohdista.

Jyväskylän yhteiskehittämisryhmässä kokouskäytännöt eivät rajoittaneet keskustelua määrittämällä, miten eri asiat tai teemat tulisi käsitellä tai ohjeistaneet keskustelua tarkasti määriteltävinä sisältöinä tai tietyssä aikataulussa. Luottamusta, tiedon tuotantoa ja yhteiskehittämisen prosessia tukevat käytännöt eivät estäneet dialogista keskustelukulttuuria ja luovuutta, vaan ne toivat keskusteluun riittävän rakenteen ja reunaehdot sekä turvallisuuden ja tietoisuuden asioiden etenemisestä ja siitä, että työskentelyllä on vaikutusta. Tämä kaikki edisti uuden, keskusteleavamman toimintakulttuurin syntymistä ja vakiintumista aikuis-sosiaalityön alueella.

Ulkokohtaisuus, kiire ja tehokkuus nitistävät varmimmin yhteiskehittämisessä tärkeän avoimen ja rennon tyyliin. Rennossa ja paineettomassa ilmapiirissä asioita voidaan vaikka kokouksessakin lähestyä

yhdessä tutkien ja ihmetellen sen sijaan, että tarjotaan nopeita ratkaisuja tai ryhdytään heti arvioimaan ja arvottamaan erilaisia kokemuksia tai tietoa (Niskala & Kirjavainen 2018). Toki ammattilainen voi alkaa yhteiskehittämisen innostamana alkaa välittömästi kokeilla saamiaan oivalluksia asiakastyössä tai kehittämään yksikkönsä käytäntöjä yhdessä asiakkaiden kanssa. Usein kuitenkin ne ratkaisut, joilla pyritään muuttamaan asiakkaissa turhautumista tai epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia aiheuttavia työkäytäntöjä ja suhtautumistapoja sekä toisaalta palveluiden rakenteellisempi kehittäminen vaativat enemmän aikaa. Uudenlainen ajattelutapa ja varsinkin omien, asiakastyötä ja ammatillisuutta koskevien perusoletusten muuttaminen mahdollistuu pitkäjänteisemmän, epävarmuuden sietämisen, yhteisen pohdinnan, kokeilujen, epäonnistumisten sekä onnistumisten kautta. Tärkeää on paitsi oppia asiakkaiden kannalta entistä toimivampia työkäytäntöjä myös alkaa nähdä työssään yhä uudelleen niitä kohtia, tilanteita ja tulokulmia, joissa yhteistyö esimerkiksi kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kanssa tuntuu luontevalta ja konkreettiset mahdollisuudet alkavat hahmottua.

## 4.2 Osallistumisen lähtökohtana monimuotoisuus ja avoimuus

Vuorovaikutuksen monimuotoisuus, sen mahdollisuudet ja myös haasteet yhteiskehittämisessä perustuvat siihen, että yhteiskehittämiseen osallistujia ei rajata etukäteen jonkun osapuolen intressien tai näkökulman pohjalta. Sen sijaan mukaan prosesseihin kutsutaan mahdollisimman avoimesti kaikkia aiheesta kiinnostuneita, niin olemassa olevien suhteiden ja verkostojen kuin virallisen viestinnän ja sosiaalisen median kautta. Ja kun yhteiskehittäminen alkaa muodostua osaksi paitsi hankkeen myös organisaation ja yksiköiden toimintakulttuuria, on tärkeää avata uudelleen tämän uudenlaisen, kokemusasiantuntijoiden ja kehittäjäasiakkaiden kanssa luodun yhteisymmärryksen rajat. Se tapahtuu kutsumalla mukaan uusia palveluiden käyttäjiä, asiakkaita ja heidän läheisiään, vertaistoimijoita tai vaikkapa yhdistysaktiiveja sekä muiden osajärjestelmien (KELAn, TE-palveluiden) edustajia.

Jos yhteiskehittäminen halutaan pitää aidosti avoimena ja uusillekin osallistujille kiinnostavana, myös heille tulee antaa mahdollisuus tutkia ja tulkita yhteiskehittämistä, sen aiheita ja kysymyksiä omista lähtökohdistaan ja samalla vuorovaikutuksessa siihen pidempään osallistuneiden kanssa. Heidän ei vain odoteta omaksuvan ja toistavan sitä, mitä toiset ovat aikaisemmin luoneet ja mikä on näille jo itsestään selvää. Näin yhteiskehittämisen prosessit alkavat ja myös päättyvät yhä uudelleen. Samalla prosesseihin osallistujien muodostama verkosto voi elää ja laajeta, muodostaen aina uudelleen erilaisia ryhmiä ja yhteisöjä, joiden kokemusta ja osaamista voidaan tarvittaessa saada mukaan uusien yhteiskehittämishaasteiden ratkaisemisessa.

Jyväskylässä kehittäjäasiakastoiminnan monimuotoisuus ja avoimuus perustui siihen, että asiakkaat osallistuivat ryhmän toimintaan kiinnostuksensa pohjalta vapaaehtoisesti, ja samalla yhteiskehittämiseen osallistuminen oli osa heidän sosiaalista kuntoutustaan. Ohjautuminen kehittäjäasiakkaiksi tapahtui paitsi sosiaalityön ammattilaisten myös mahdollisimman monen muun kanavan kautta, jolloin kyettiin takaamaan se, että yhteiskehittämiseen osallistujapohja oli mahdollisimman monipuolinen. Ammattilaisten oli myös hyvä pitää prosessin edetessä mielessä myös se, että yhteiskehittämisyhmään sekä kehittäjäasiakasverkostoon osallistuminen vaihtelee toiminnan edetessä kunkin asiakkaan omien tavoitteiden, kiinnostuksen ja voimavarojen mukaan. Yhteiskehittämiseen olennaisesti kuuluva dynaamisuus ja osallistujajoukon jatkuva muotoutuminen takasivat sen, että hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten äänet ja kokemukset tulivat luontevasti kuulluiksi ja osaksi prosessien eri vaiheissa käytyjä keskusteluja, moniäänisyyttä, toiminnan suunnittelua ja toimintaa.

Moniäänisyyden ja -muotoisuuden turvaaminen oli perustana myös sille, että Jyväskylässä ei koulutettu tai valmennettu kehittäjäasiakkaita. Näin pyrittiin myös välttämään heidän ennako-odotuksiensa ja näkemystensä kahlitseminen tietoisuudella organisaation olemassa olevista resursseista, toimintatavoista tai rakenteista. Heitä ei myöskään valittu yhteiskehittämisyhmään, kehittäjäasiakkaiden yhteisöön tai verkostoihin ammattilaisten toimesta tai tietynlaisen soveltuvuuden perusteella. Asiakas haluttiin nähdä yhteiskehittämisyhmässä ennen kaikkea tasavertaisena toimijana ja kansalaisena eikä muutosprosessin kohteena. Ajatuksena oli, että uusia mahdollisuuksia, oivalluksia ja vaihtoehtoja voi syntyä avoimessa dialogissa vasta sitten, kun kaikkien äänet tulevat kuulluiksi ja riittävä yhteinen ymmärrys on syntynyt.

Jyväskylän osahankkeessa arveltiin alkuvaiheessa, että asiakkaiden valikointi ja ohjaaminen yhteiskehittämisyhmään voi ammattilaisten taholta tapahtua niin, että tätä mahdollisuutta tarjotaan mukaville ja palveluihin tyytyväisille asiakkaille, jolloin kriittisesti asioihin ja palveluihin suhtautuvat asiakkaat eivät ohjaudu ryhmään. Käytännössä työntekijät näyttivät kuitenkin valikoivan ja ohjaavan ryhmään kaikkein kriittisimpiä asiakkaitaan tai hyvin hiljaisia asiakkaita, joiden muutama lause tilaisuudessa kiteytti jotain olennaista tai vei keskustelua aivan uudenlaisen suuntaan. Tämä lähtökohta kirkasti yhteiskehittämisen ydintä ja pyrkimystä saada mahdollisimman erilaisia kehittäjäasiakkaita mukaan rikastamaan yhteistä dialogia. Tiukasti hallitun ja etukäteen valmiiksi suunnitellun kehittämisprosessin sijasta yhteiskehittäminen muistuttaa enemmän luovaa prosessia, jossa toiminnan tarkoitus ja kysymyksenasettelut, ideat, suunnitelmat sekä teemat eivät ole ennalta määriteltyjä tai jonkun toisia varten valmiiksi suunniteltavia vaan ne synnytetään yhteisissä, avoimissa ja dialogisissa kohtaamisissa.

Yhteiskehittämisessä keskeinen avoimuus ja monimuotoisuus saa aikaan myös sen, että mukana voi olla paitsi työntekijöiden ja heidän asiakkaidensa myös heidän lähipiirinsä ja arjessa merkittävien yhteisöjensä edustajia. Tämä pätee niin mikrotasolla ja asiakastyössä kuin palvelurakenteissa ja kehittämisasetelmissa tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittämisen vuorovaikutuksessa ja toiminnassa ilmenee tästä monimuotoisuudesta johtuen aina myös ulkopuolelta nousevia, yhteiskehittämisen toteutumiseen vaikuttavia intressejä, eri organisaatioista, ammattiryhmistä, arjen yhteisöistä ja osakulttuureista nousevia agendoja. Yhteiskehittämisen käynnistyminen ja eteneminen edellyttääkin, että osallistujat alkavat prosessin edetessä vähitellen tunnistaa niin omia kuin toisten osallistujien ehkä hyvinkin paljon omista poikkeavia intressejä, ymmärtää niiden perustaa ja toistensa toimintatapoja. Tämänkin onnistumisessa dialogisuuteen sekä reflektointiin tarjottava tuki, esimerkiksi työskentelyn fasilitointi tai eri toimijoiden yhteisvalmennus ovat tärkeässä asemassa.

Yhteiskehittämiseen voi tulla mukaan myös asiakkaita, jotka kokevat, ettei heitä ole aikaisemmin kuultu. Tämä selittää osaltaan sen, miksi he tuottavat varsinkin alussa hyvin arvostettavaa, syyttävää ja työntekijöitä syyllistävää puhetta palvelukokemuksista. Epäoikeudenmukaisuuden tunteista irti pääseminen on asiakkaalle hidas prosessi ja siksi ammattilaisten tuli kiinnittää erityistä huomiota heidän kuulemiseensa yhteiskehittämisen alkuvaiheessa ja myöhemmissäkin kohtaamisissa. Kehittäjäasiakkaat reagoivat ja tulkit-sivat hyvin herkästi ammattilaisten puheen asiakkaan yläpuolelle asettautumisena silloin, kun kommenteissa tuotiin esille ”kylmiä” faktoja vastauksena asiakkaan voimakkaan tunnepohjaiseen, palveluita ja ammat-tilaisia arvostelemaan puheeseen. Hyvin helposti niin ammatillaiset kuin asiakkaat palasivat alussa vanhoihin rooleihin, väittelyyn ja vastakkainasetteluun itsereflektion ja dialogin sijaan. Fasilitoijan vastuu dialogi-sen keskustelun käynnistämässä ja ylläpitämisessä oli siksi merkittävä.

Joillekin vasta toimintaan mukaan tulleeille kehittäjäasiakkaille vaikeaa näytti olevan myös siirtyminen toimijan rooliin ja näkökulman muutos siihen suuntaan, jossa omat ongelmat eivät enää näyttäytyisi niin paljon ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamilta ja siksi ylipääsemättömiltä vaan jossa myös he itse voivat alkaa etsiä niihin ratkaisuja epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja kokemuksista huolimatta. Yhteiskehittä-misen käynnistämässä ja siihen virittäytymisessä onkin oleellista mahdollistaa se, etteivät asiakkaat juutu negatiivisiin kokemuksiinsa. Asiakkaiden ongelmien taustalla on myös aidosti suuria rakenteellisia ongel-mia, joihin vaikuttamismahdollisuudet ovat hyvin vähäisiä. Kuitenkin myös rakenteellisiin ongelmiin voi-daan yhteiskehittämisen edetessä alkaa ottaa kantaa, pyrkiä muuttamaan niitä pienin askelin sekä tuomaan esille myös toisenlaista todellisuutta ja mahdollisuuksia. Tärkeää yhteiskehittäjäryhmässä olikin alusta asti herätellä myös asiakkaissa mahdollisuutta niin asenteiden kuin toiminnan tasolla siirtyä avun saajasta toi-mijaksi.

### 4.3 Yhteiskehittäminen sekä edellyttää että rakentaa luottamusta

Varsinkin alussa työntekijät ja asiakkaat voivat toisistaan tietämättä molemmat pelätä, ettei heitä kuulla, huomioida, arvosteta tai että heidän mielipiteillään ei ole väliä. Tämän epäluottamuksen vuoksi yhteiskehit-tämistilanteissa joillekin osallistujille voi olla helpompaa olla hiljaa kuin ottaa osaa keskusteluun. Luotta-mus on kuitenkin yhteiskehittämisen käynnistymisen, etenemisen ja onnistumisen perusta, koska se vähen-tää ihmisten itsekkyyttä ja saa heidät huomioimaan toiset. Tämä tarkoittaa myös, että muutoksissa, joissa

on keskinäistä luottamusta, ollaan alttiimpia kuulemaan toisten näkemyksiä, ja siksi juuri luottamus mahdollistaa avoimen kommunikaation. (Stenvall & Virtanen, 2007, 77-78.) Luottamus alkaa syntyä ja vahvistua yhteiskehittämisen aidosti tasa-arvoisessa, avoimessa ja arvostavassa ilmapiirissä, jossa kaikkien tietoa ja osaamista kunnioitetaan. Luottamus kasvaa myönteisen kohtaamisen ja yhteistyön onnistumisten kautta. Luottamuksen syntyminen vaatii kiireetöntä aikaa, tilaa ja kiinnostusta sekä molemminpuolista tutuksi tuleamista, tasaveroisesta vuorovaikutusta sekä yhdessä toimimista.

Luottamuksen syntymisen kannalta on haastavaa myös se, että toisten voi olla sinänsä helpompi tuoda esiin ajatuksiaan, mutta heille pettymystä voi aiheuttaa ja luottamusta heikentää se, että omaan ideaan ei heti tartuta tai se ei saa kannatusta muilta. Säännöllinen osallistuminen yhteiskehittämistyöskentelyihin, työpajoihin ja ryhmiin antaa näissä haasteissa kipuileville kuitenkin edellytyksiä ymmärtää yhteiskehittämisen prosessin periaatteita ja omaa osuuttaan siinä. Voi alkaa luottaa siihen, että tärkeät asiat nousevat usein vielä myöhemmin esiin ja keskusteluun, tai että ne vaikka vain kerran ilmaan heitettyinä rikastavat keskustelua, ovat tärkeä idea muiden joukossa. Samalla jokainen havaitsee ja oivaltaa, että tarvittaessa kaikki joutuvat joskus luopumaan omasta mielestään hyvästä ideasta.

Luottamuksen esteeksi voi nousta myös asiakkaiden kokemus epäluulo suhteessa sote-ammattilaisiin ja päättäjiin. Asiakkaat ovat voineet aiemmin kokea tullessa palveluissa kohteistetuksi ja ohitetuksi, mikä on heikentänyt heidän luottamustaan palveluihin yleisesti ja erityisesti sote-alan ammattilaisiin. Jotkut olivat voineet päätyä siksi jättäytymään avun ulkopuolelle, hakemasta tai vastaanottamasta apua ammattilaisilta. Siksi varsinkin heikossa asemassa olevien asiakkaiden luottamus saavutetaan yhteiskehittämässä heitä kohtaavien ammattilaisten pitkäjänteisellä, luottamusta herättävällä toiminnalla, sekä tarvittaessa sosiaalityön keinoilla sekä konkreettisilla teoilla, jotka aidosti parantavat näiden ihmisten elämänlaatua.

Yksi Järvenpään SOSKU-osahankkeessa yhteiskehittämismennukseen osallistuneista sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaista nosti esiin luottamuksen sekä siihen liittyvät haasteet valmennuksen puolivälin jälkeen. Silloin työntekijät ihmettelivät turhautuneina ääneen, miksi tarvittiin peräti viisi valmennuskertaa, ennen kuin voitiin lähteä yhdessä miettimään varsinaista asiaa, sosiaalisen kuntoutuksen kehittämistä.

*Mä en kyllä olis ollu yhtään aikasemmin valmis leikkimään teidän kanssa! Mä tarvitsin kaiken tämän ajan, kaikki nämä keskustelut, tunnustelut ja tutustumisen, että voin lähteä turvallisesti ja ilman pelkoa nöyryytyksi tulemisesta tekemään tätä yhteistyötä.*

Eräs toinen asiakas taas ilmaisi saman, luottamuksen perustaa koskevan oivalluksen yhteiskehittämismennuksen edetessä näin: *On tosi nastaa huomata, että sossukin on ihminen!*

Asiakkaiden voi siis olla vaikeaa tunnistaa ja oivaltaa ammattilaisten ihmisyyttä, mutta yhteiskehittämisen edetessä heihin paremmin tutustuttuaan he ovat yleensä enemmän kuin valmiita purkamaan varauksensa. Ammattilaisten on puolestaan tässä kohdassa kyettävä luopumaan ainakin osasta tunnetasolla etäännyttävästä, tilanteiden ulkoiseen hallitsemiseen perustuvasta kompetenssistaan. Tämä on erityisen tärkeää, jotta päästään rakentamaan entistä tasaveroisempaa ja vastavuoroisempaa yhteistyötä sekä sen onnistumisen ehtona olevaa luottamusta asiakkaiden kanssa.

Jyväskylässä näitä tavoitteita toteutettiin paitsi yhteiskehittämissryhmän kokoontumisissa myös muussa yhteiskehittämiseen osallistuneiden asiakkaiden kanssa tapahtuneessa vuorovaikutuksessa:

*Jyväskylän hanketyöntekijät kokivat keskeiseksi tehtäväkseen yhteiskehittämisen reflektiivisessä keskustelussa olla uteliaita ja aidosti kiinnostuneita juuri sinä hetkenä ja niillä sanoilla, joita kehittäjäasiakkaat käyttivät. Työntekijät esittivät kommenttinsa pohdintoina tai kysymysten muodossa eivätkä varmoina toituksina. Keskustelua suunnattiin hanketyöntekijöiden fasilitoinnin avulla tulevaisuuden kysymyksiin, jolloin toivon läsnäolo pysyi mukana pohdinnoissa. Reflektiivisessä keskustelussa kuulluksi tuleminen oli keskeisintä ja pohdinta toteutettiin mahdollisimman sallivassa ilmapiirissä. Jokaisen osallistujan tunteille ja näkemyksille annettiin keskusteluissa tilaa ja niitä tarkasteltiin yhdessä monista eri näkökulmasta. Tämä loi asioista monipuolista ymmärrystä sekä mahdollisti omien voimavarojen ja toiveiden nostamisen esille myös kehittämisenäkökulman suunnasta tarkasteltuna. Keskeistä yhteisessä reflektiivisessä pohdinnassa ei ollut pyrkimys saada muut ymmärtämään itseään vaan lisätä omaa ymmärrystä niin itsestä kuin muistakin. Hanketyöntekijöiden tavoitteena oli luoda yhdessä monipuolinen kuva erilaisten ihmisten maailmoista, jolloin tärkeää oli huomioda kaikkien osallistujien voimavarat, kieli, vuorovaikutussuhteet ja tunteet sen sijaan, että niitä olisi tarkasteltu yksilöllisinä ongelmina tai toimintatapoina. Reflektiivinen työskentely auttoi myös kaikkia osallistujia huomioimaan ja tuomaan esille omia sisäisiä ennakkoluuloja, joista ei oltu*

*välttämättä tietoisia. Dialoginen suhde, joka syntyi Jyväskylän yhteiskehittämistoiminnassa osallistujien välillä, piti sisällään luottamusta, joka syntyi kuuntelemalla, arvostamalla, olemalla aidosti kiinnostuneita ja läsnä.*

Omat haasteensa luottamukselle ammattilaisten kannalta asettaa se, että asiakkailta voi olla kokemusmaailmastaan nousevia esteitä luottamuksen rakentamiselle. Esimerkiksi vahvasti päihdelähtöisissä alakulttuureissa luottamus on usein toissijaista tiukkojen sosiaalisten normien noudattamisen, niihin liittyvien uhkien ja pakkojen rinnalla (Perälä 2011). Tästä suunnasta yhteiskehittämiseen osallistuva asiakas saattaa siksi kokea ajatuksen neuvotteluun perustuvista, keskustelun kautta luotavista suunnitelmista itselleen vieraana. Hän näkee aluksi ammatillaiset pikemminkin alistajiksi ja oman kokemusmaailmansa normien kannalta oudoiksi, ulkopuolista pakkovaltaa edustaviksi kuin tasaveroisiksi yhteistyökumppaneiksi. Oman asiakkuushistoriansa aikana hän on myös voinut saada kokemuksia, jotka ovat kasvattaneet tätä vastakkaisuutta.

Usein tämäntyyppisten haasteiden tunnistaminen ja epäluottamuksen taustalla mahdollisesti vallitsevien kokemusten sanaton ymmärtäminen ammattilaisten suunnalta on ainoa mahdollinen lähtökohta luottamuksen rakentumiselle. Kiirehtimättä liikaa ja vähitellen yhdessä toimimalla voidaan oppia tuntemaan toisia ilman, että näin syntyvää ymmärrystä ja luottamusta tarvitsee välttämättä sanallistaa. Yhteiskehittämisen alkuvaiheessa myös ammatillisten suunnalla luottamusta asiakkaisiin heikentäneet kokemukset saattavat ja saavat nousta esiin. He ovat voineet järjestelmän työnsä asettamien tulosvaatimusten paineessa sekä asiakastyössä kohtaamiensa pettymysten vuoksi menettää luottamuksensa asiakkaiden haluun toimia itsensä hyväksi, toteuttaa suunnitelmia ja yleensä sitoutua yhteistyöhön. Parhaimmillaan tämänkin epäluottamuksen syyt tulevat dialogissa asiakkaiden taholla kuulluksi ja ymmärretyksi, jolloin voi alkaa syntyä tilaa uudelleenlaiselle, molemminpuoliselle kunnioitukselle ja luottamukselle. Ja luottamuksen vahvistuessa voidaan myös alkaa nostaa esiin, jakaa ja tutkia yhdessä myös ristiriitaisia tunteita ja vaikeita kokemuksia sisältäviä kehittämisaiheita, palveluiden haasteita ja asiakkaiden asemaan liittyviä kysymyksiä.

#### 4.4 Omien tavoitteiden sijasta suuntaudutaan yhteisymmärrykseen

Varsinkin yhteiskehittämisen alussa, mutta myös aina uusien ihmisten mukaan tullessa jokaiselle on annettava mahdollisuus tulla kuulluksi ilman ulkoisia paineita tai valmiita, ulkoa annettuja reunaehdoja. Jokaisen on voitava ennakkoluulottomasti ja kiireettä myös kuulla niin asiakkaiden, toisten työntekijöiden kuin johdon ajatuksia parhaillaan käsillä olevasta kysymyksestä tai aiheesta. Kiireettömyyden ohessa on löydettävä yhdessä vilpittömän halu paitsi kertoa omista myös ja ennen kaikkea kiinnostua toisten kokemuksista, ajatuksista ja näkökulmista. Tämä on usein haastavaa järjestelmälähtöisesti toimivissa palveluissa, joissa ajankäyttöä säädellään ulkoapäin ja vapaamuotoinen, agendasta harhautuva vuorovaikutus nähdään ajanhukkana tai tehottomana. Riittävä yhteisymmärrys on kuitenkin ehtona myös perinteisen, kokoustamiseen ja päätöksen tekoon perustuvan toiminnan tuloksellisuudelle. Siksi yhteisymmärrykseen suuntautuvalla vuorovaikutuksella onkin yhteiskehittämisessä viisasta raivata tietoisesti tilaa organisaation ja asiakastyön kaikkialla eri tasoilla.

Yhteisymmärrykseen suuntautuminen eroaa strategisesta, toisiin vaikuttamaan pyrkivästä vuorovaikutuksesta ja toiminnasta perustavalla tavalla siksi, että siihen osallistuvat koordinoivat toimintaansa yhdessä. He pyrkivät ymmärtämään toistensa kokemusmaailmoja ja tapoja hahmottaa todellisuutta, minkä vuoksi myös aikaansaadut ratkaisut ja niiden tulokset nähdään enemmän yhteisinä kuin yhden osapuolen aikaansaannoksina. Strateginen, toisiin vaikuttamaan pyrkivä toiminta suuntautuu sen sijaan osapuolten omien, erillisten tavoitteiden toteuttamiseen, jolloin huomio kohdistuu heidän saavuttamiinsa tuloksiin ja erillisiin aikaansaannoksiin. (Habermas 1984, 285 & 1994, 112.) Yhteiskehittämisessä luodut ideat, kokeilut ja toiminta ovat kaikkien osallistujien omaisuutta, yhdessä aikaan saatuja tuloksia. Siksi myös kehittäjäasiakkaana tai kokemusasiantuntijana siihen osallistuva voi kokea olleensa paitsi ammatillisten apua tarvitseva tai kuntoutuja myös osa ratkaisuja.

Käytännön työtilanteissa yhteiskehittäminen näkyy tavoissa, joilla valmistaudutaan esimerkiksi kokoukseen tai kehittämistyöpajaan. Perinteisesti tilaisuudesta vastaava ja työskentelyä ”vetävä” työntekijä tai esimies valmistelee käsiteltävät aiheet, alustaa tai esittelee niitä ja kannustaa sitten osallistujia ottamaan



kantaa, kommentoimaan tai ideoimaan esittämiensä aiheiden pohjalta. Asioita voi olla paljon ja niitä pyritään käymään läpi mahdollisimman tehokkaasti, mahdollisia tehtäviä ja vastuita jakaen. Yhteiskehittämisessä tärkeintä on sen sijaan luoda aluksi riittävän yhteinen, eri ihmisten lähtökohdat, potentiaalit ja tarpeet kattava sekä niiden moninaisuutta hahmottava käsitys käsillä olevasta aiheesta ja sen merkityksestä osallistujille. Vasta sitten aletaan miettiä ideoita ja niiden toteutusta taukoiluja. Järvenpään SOSKU-osahankkeen työntekijä kuvasi osuvasti tähän uudenlaiseen työskentelykäytäntöön liittyviä haasteita, joita hän kohtasi varsinkin alkuvaiheessa:

*Muistan itse monet kerrat kokemani jännityksen ja paineen, kun menin paikalle koolle kutsumaani tilaisuuteen ajatuksena toimia yhteiskehittämisen lähtökohdasta. Minun oli varsinkin alussa turvaututtava tuttuun toimintatapaan, eli tuotava mukaan jotakin ”kättä pidempää” ja suunniteltava edes jollakin tavalla tuon tapaamisen kulku. En olisi pysynyt menemään tilanteeseen niin, että katsotaan mitä me tämän ryhmän kanssa saadaankaan aikaiseksi ja mitkä ovat ne kehittämisaiheet, ideat tai askeleet, joita täällä porukalla juuri nyt saadaan viriteltyä ja vietyä rennosti eteenpäin. Vaikeinta olikin kestää omia tuomitsevia ajatuksiani, että entä jos menen avoimin mielin tilanteeseen ja sitten koko tilaisuus menee mönkään. Pahimmalta tuntui paitsi se, että silloin en ole tyytyväinen itseäni myös se, että kaikki muutkin olisivat hämmennyksen vallassa. He eivät varmaankaan halua jatkossa osallistua hankkeen toimintaan, koska kokevat sen sekavana ja tehottomana. Siksi halusin kiihkeästi varmistaa, että onnistun ja osallistujat ovat tyytyväisiä. En missään tapauksessa halunnut tuottaa kenellekään pettymystä ja kokea siitä aiheutuvaa häpeää. Vähitellen tajusin, että tämä odotus ja ajatuskuvio oli jotain, joka oli vain minun päässäni ja näyttäytyi minulle totena. Kaikilla meillä on omat työssä ja elämässä opitut ajatuskuviomme, joiden haastaminen ei ole helppoa. Oman häpeäni kohtaaminen, pelko epäonnistumisesta ja hylätyksi tulemisesta pidätteli minua pitkään aiemmin oppimissani työskentelytavoissa.*

*Välillä kuitenkin aloin uskaltautua tilanteisiin tyhjältä pöydältä ja sain itseni vakuutettua siitä, ettei minun ihmisarvoni tai hyvän työntekijän asemani ole kiinni siitä, miten hyvällä ennakkovalmistautumisella hallitsen tilanteet. Tämän kun myönsin itselleni, pystyin sen myös kertomaan tilaisuuksien alussa osallistujille, ettei minulla ole valmiita suunnitelmia ja että minun pääni on tyhjä, mutta on kiinnostavaa katsoa yhdessä, mitä tästä syntyy ja mitä saamme aikaiseksi. Tämä alkoi olla yhä useammin mahdollista siksi, että koin ryhmät ja osallistujat sekä tilanteen niin turvalliseksi, että saatoin tulla tyhjällä päällä ja luottaa siihen, ettei minua ammuta alas, varsinkaan kun en enää itse ala niin herkästi arvostella itseäni.*

*Joissakin tilanteissa osallistujat toki ihmettelivät, eikä tässä olekaan mitään ennakkoon valmistelua ohjelmaa tai informaatiota tulossa. Moni tuntui itsekkin tulleen paikalle tyhjällä päällä ja odotti nyt, että minulta saisi selvät speksit siitä, mistä on kyse ja mitä asioita käsitellään. Sitten huomasin, että työntekijänä voin näissä tilanteissa omalla toiminnallani vaikuttaa niin asiakkaiden kuin toisten työntekijöiden tapaan orientoitua yhteiskehittämistilanteisiin. Oivalsin myös itsekkin usein odottavani valmista, kun olen vaikkapa jossain koulutuksessa tai kokouksessa ja oletan, että siellä on tulossa tiettyjä, etukäteen määriteltyjä aiheita. Usein tilaisuudesta vastaavalla on sitten kova paine saada kaikki aiheet käytyä läpi, tehtyä tarvittavat toimenpiteet tai päätökset. Vapaalle keskustelulle ei ole aikaa ja perusoletus työskentelylle on ”halki poikki pinoon”. Lopuksi voi sitten huokaista: ”huhhuh, onneksi saatiin kaikki asiat läpikäytyä”.*

Yhteiskehittämisestä lähtevä työskentelykin voi perustua aiheisiin tai havaittuihin haasteisiin, mutta siinä pyritään tehokkaan läpikäymisen tai ideoinnin sijasta ensin käynnistämään yhteisymmärrykseen suuntautuvaa, erilaisia näkökulmia ja kokemuksia esiin kutsuvaa vuorovaikutusta. Tähän yhteiskehittämistä ohjaava tai sitä fasilitoiva työntekijä voi kyllä valmistautua miettimällä erilaisia keinoja virittää hyvää, mahdollisimman moninäkökulmaista ja dialogista vuorovaikutusta. Kun ihmiset alkavat lämmetä yhteiseen työskentelyyn, liian nopeaa etenemistä on tärkeää pidätellä siksi, että varsinkin prosessin alkuvaiheessa asiakkaat voivat jäädä työntekijöiden nopeuden ja tehokkuuden jalkoihin.

Yhteiskehittämisessä keskeisen yhteisymmärrykseen suuntautumisen ohessa on tärkeää huolehtia aiheiden rajaamisesta niin, että päästään keskeiseksi koettujen aiheiden kanssa syvemmälle kuin asioiden läpikäymiseen perustuvassa kokous- ja työskentelytavassa. Järvenpään hanketyöntekijä oivalsi tämän asialistoista luopumisen tärkeyden näin:

*Yhteiskehittämistilanteissa, työpajoissa ja kokoontumisissa ei ole pitkiä asialistoja tai runsaasti aiheita, jotka pitäisi pikaisesti ratkoa tai johon pitäisi ryhtyä, vaan niitä on vain muutamia, ehkä vain yksi kysymys, johon viriämiselle ja jossa etenemiselle annetaan aikaa. Tämäkin oli aluksi minulle työntekijänä vaikeaa, siis antaa itselle ja muille rauhassa aikaa ajatella ja keskustella. Sekin tuntui vaikealta, ettei keskustelu käynnisty nappia painamalla, vaan siihen on virittäydyttävä ja aiheita on lämmiteltävä. Kun siis aloin vähitellen sietää tyhjän pään ja puhtaan pöydän lähtökohtaa, törmäsin haasteeseen lopettaa kiirehtiminen, antaa osallistujille aikaa sekä löytää rentoja tapoja saada esiin kaikkien ajatuksia käsillä olevasta aiheesta. Normaalisti kokouksessa tai kehittämistyössä kuullaan joitakin valmiiksi mietittyjä ajatuksia tai ehdotuksia ja sitten pitääkin jo päättää, miten edetään ja toimitaan. Siksi minun oli vaikeaa tunnistaa yhteiskehittämistilanteissa se kohta, jossa on luontevaa päättää, mitä seuraavaksi tehdään. Kuinka pitkään aiheesta käydään keskustelua ja mitä tällä keskustelulla ajetaan takaa, mihin siinä tulisi päätyä? Miten voisimme kaikki kuulla aidosti toisiamme sen sijaan, että minun ajatukseni tai tietämykseni kilpailee sinun ajatuksesi kanssa? Miten tilanteesta tehdään sellainen, että kaikkien ajatukset ovat yhtä arvokkaita ja ne ansaitsevat tulla yhtälailla kuulluiksi? Miten olla arvioimatta ja arvottamatta keskusteluun osallistuvien ihmisten puheita, ideoita ja ajatuksia? Miten varmistaa, että koko porukalla on etenemisen kannalta riittävän yhteinen ymmärrys asiasta, vaikka jokaisella onkin oma tulokulmansa ja katsantokantansa? Ja miten päästään siihen, että jälkikäteen ja tulosten äärellä jokainen voi aidosti sanoa, että ”me suunniteltiin, me tehtiin, me kehitettiin tämä juttu kaikki yhdessä”?*

*Etenemisen vaiheet ja edistämisen keinot vaativat myös pohdintaa. Miten toimin siinä kohdassa, kun jotkut osallistujista löytävät yhteisen kiinnostuksen aiheen, luovat ideoita sekä hahmottelevat suuntaa, miten ryhtyä viemään niitä käytäntöön. Miten minun tässä vaiheessa pitäisi toimia, jätänkö ideoiden toteutuksen niistä aidosti kiinnostuneiden yksilöiden, parien tai ryhmien vastuulle? Annanko heillä jotain tukea ja millaista sen tulisi olla? Halusin varmistaa, etten näin toimiessani vahingossa varasta prosessia itselleni, vaan että se pysyy heidän omistuksessaan, oli kyse miten heikolla toimintakyvyllä varustetuista asiakkaista tai kyseistä asiaa tuntemattomista työntekijöistä hyvänsä? Jälleen löysin itseni entisen työtapani sekä yhteiskehittämiseen liittyvän osaamattomuuteni herättämien huolten ja tunteiden keskeltä. Aiemmin olin ottanut vastaan niin asiakkaiden kuin ammattilaisten minulle esittämät toiveet ja ideat ja sitten alkanut toteuttaa niitä, jolloin nuo toiset jäivät sivuun ja odottamaan valmista.*

#### 4.5 Hallinnasta hellittämisestä epävarmuudesta nauttimiseen

Yhteiskehittämisen tarkoituksena on tuoda asiakkaiden sekä työntekijöiden näkökulmat sekä kokemusmaailmat vuoropuheluun ja vähitellen lähemmäs toisiaan. Siksi on tärkeää kyetä omien, itsestään selviltä tuntuvien agendojen toteuttamisen sijasta keskittymään ennakkoluulottomasti ja kiireettömästi kuulemaan sitä, miten toiset hahmottavat keskusteltavana olevat aiheet tai kysymykset sen sijaan, että yrittää viedä työskentelyä tiettyyn suuntaan. Vaikka luopuminen tilanteen hallinnasta voi varsinkin aluksi olla ammattilaisille haastavaa, usein kuitenkin juuri asiakkaiden esiin tuomat, ”laatikon ulkopuolelta” tulevat kokemukset sekä kriittiset ajatukset ovat sellaisia, joita ammattilaiset tarvitsevat ymmärtääkseen paremmin palveluiden ja oman toimintansa merkitystä asiakkaille sekä heidän tilanteelleen.

Yhteiskehittäminen tapahtuu aina palveluiden alueella, jolloin siihen osallistuminen vaatii asiakkailta uskallusta sekä valmiuksia käsitellä sen synnyttämää epävarmuutta, epäonnistumisen pelkoa ja esimerkiksi häpeän uhkaa. Tämä epäsuhta asiakkaiden ja järjestelmässä toimivien ammattilaisten lähtökohtien välillä on usein paitsi kokemuksellinen, myös todellinen. Asiakkaaksi tullessaan sekä pääsee että joutuu pätevämmäksi kokemansa ja usein myös viranomaisvaltaa käyttävän ihmisen avun, päätöksenteon ja tuen kohteeksi, mikä vaikeuttaa aitoa osallistumista, mikäli osallistuminen määritellään kokemukseksi toimijuudesta (Dewey 2006). On myös havaittu, että kokemusasiantuntijoiden pelko vääränlaisen toimintatavan tuottamasta häpeästä voi saada heidät mukautumaan tietynlaisiin asiantuntijuuden standardeihin ja ideaaleihin. (Haapakoski ym. 2018, vrt. Enany 2013).

Asiakkaiden ammattilaisiin kohdistama epäluulo vaikutti nousevan esiin varsinkin yhteiskehittämisprosessien alussa tai uusien asiakkaiden tullessa mukaan esimerkiksi yhteiskehittämisryhmään. Se näkyi myös voimakkaana työntekijöiden kohdistettuna kritiikkinä ja menneisyyden epäoikeudenmukaisten kokemusten

esiin nostamisena. Yhtä usein se ikään kuin häilyi jossain pinnan alla, josta esiin noustessaan se saattoi vihamielisyydellään tai ahdistavuudellaan hämmentää siinä vaiheessa yhteistyöhön osaltaan ehkä valmiimpia ammattilaisia.

*Kriittisten, niin ehkä itseensä kuin palveluihin pettyneiden, mutta yhteiskehittämiseen silti rohkaistuneiden asiakkaiden puheessa korostui varsinkin alkuvaiheessa usein laaja tyytymättömyys ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus niin palveluihin, lainsäädäntöön, työntekijöihin kuin kokemus näkymättömyydestä ja äänen kuulumattomuudesta. Jyväskylässä monet yhteiskehittämisyryhmän asiakkaat näyttivät ohjautuvan työskentelyyn juuri tästä lähtökohdasta. Työskentelyn edetessä silti usein juuri he rikastivat kriittisillä ja erilaisilla kokemuksillaan kehittämistoimintaa, ja samalla itse voimaantuvat tullessaan vihdoinkin kuulluiksi. Usein myös asiakkaan ryhmään kutsunut työntekijä sai näistä keskusteluista tukea omalle työlleen ja uusia välineitä asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Jyväskylän kokemusten perusteella ammattilaisten tulisikin heti alussa olla tietoisia yhteiskehittämisen tavoitteista vahvistaa asiakkaan identiteettiä toimijana sekä olla näin valmiimpia tukemaan asiakkaiden pyrkimyksiä vaikuttaa palveluiden kehittämiseen yhä asiakaslähtöisemmiksi.*

Asiakkaiden suunnalta yhteiskehittämisessä esiin nouseva kriittinenkin kokemustieto auttaa työntekijöitä, esimiehiä ja johtoa sekä päätöksentekijöitä kysymään uudesta näkökulmasta, miksi he tätä työtä tekevät sekä mitä tarkoitusta varten palvelu ja yksikkö on olemassa. Kokemustiedon monipuolisuuden, dialogisuuden ja myös palveluiden yhteiskehittämisessä tärkeän demokratia-ihanteen kannalta on hyvä pitää jatkuvasti mielessä kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden rekrytoinnissa, asiakkaiden mukaan kutsumisessa moniäänisyyden tärkeys. Tämä tarkoittaa, että vaikka tuntuisi luonteelta työskennellä tutun kokemusasiantuntijan kanssa, kutsuu mukaan myös uusia ja vieraampia sekä heitä, joille yhteiskehittämiseen osallistuminen vaikuttaa erityisen haastavalta tai joiden mahdollinen vihamielisyys järjestelmää kohtaan herättää itsessä epävarmuutta.

Eräs Järvenpäässä yhteisvalmennukseen osallistunut, järjestelmään turhautunut ja koko yhteiskehittämistouhunkin hetkittäin outona ja kaltaisiaan ulossulkevana kokenut päihdekuntoutuja kiteytti tämän moniäänisyyden haasteen omasta näkökulmastaan näin:

*"Onks tässä hommassa tilaa muille kuin sossujen kamuille, kouluja käyneille ja omistuskämpässä eläville?" Kysymys nousi esiin valmennuspäivän alkuvirittelyssä, jossa tämä nuori mies toi esiin turhautumisen tarjolla oleviin aiheisiin, mutta ei fasilitaattorin ja muiden osallistujien kysyessä osannut ehdottaa parempia, vaan lähti ovet paukkuun toisen saman mielisen kaverinsa kanssa tupakalle. Fasilitaattori kehotti porukkaa pitämään pienen tauon ja lähti pistäytymään tupakkapaikalla. Hetken kuluttua hän kysyi miehiltä, mikä mättää. Vastaus oli karu: "Hei mitä \*\*\*\*tua?" Ja heti tähän perään nuori mies kertoi arvionsa, että esillä olevat asiat ovat vain parempiosaisien kannalta kiinnostavia, kaikki menettäneelle asunnottomalle niissä ei ole mitään järkeä. Lähtökohtien molemminpuolisen pohdinnan jälkeen fasilitaattori kysyi, voisivatko miehet osallistua työskentelyyn "mitä \*\*\*\*tua"-työryhmänä, jonka tehtävä on tuoda esiin juuri niitä näkökohtia, joita parempiosaiset eivät välttämättä huomaa tai tunnista. Naureskellen miehet suostuivat ehdotukseen ja päivän työskentelystä tuli tavallistakin intensiivisempää, paitsi moniäänisyydelle ja -näkökulmaisuuudelle mutta myös huumorille tilaa antavaa.*

## 4.6 Johtamisen merkitys yhteiskehittämisessä

Onnistuakseen yhteiskehittämisen edellyttää paitsi henkilöstön ja asiakkaiden osallistumista myös johdon aktiivista tukea, kuten yleensäkin organisaation toimintatapojen ja asenteiden muuttamisessa. Johtamisen kautta uudenlaiset ajattelu- ja toimintatavat tuodaan organisaation eri tasoille, tuetaan niiden vahvistumista ja vakiintumista. (Virtanen ym. 2011.) Yhteiskehittämisen tulee organisaatioissa toteutua sekä ammattilaisten välisillä horisontaalisilla että ammattilaisten ja johdon välisillä vertikaalisilla rajapinnoilla (Tuurnas 2016). Asiakkaiden osallistuminen tulee mahdollistaa sekä horisontaalisilla rajapinnoilla palveluiden arjessa että vertikaalisilla rajapinnoilla, päätöksentekoon ja johtamiseen vaikuttamisessa.

Koska yhteiskehittämisessä alhaalta ylöspäin käynnistyvät prosessit ovat ensisijaisia, ammattilaisten ja asiakkaiden siirtyminen keskinäisessä vuorovaikutuksessaan yhteiskehittämisen tyyliin alkaa yleensä vaikuttaa myös vertikaalisesti organisaation johtamisotteeseen. Paine siirtyä dialogisempaan ja enemmän

jaettuun johtajuuteen kasvaa. Ammatillaiset ja myös asiakkaat alkavat edellyttää dialogisempaa ja tasa-arvoisempaa otetta myös organisaation johdolta ja esimiehiltä, kun he yhteiskehittämisessä saavat kokemuksia joustavammasta ja vapaammasta, luovemmasta ja dialogisemmasta tavasta toimia.

Johtamisen yhtenä tehtävänä on tukea ja kehittää organisaatiossa sellaisia vuorovaikutuksen tapoja ja muotoja, jotka tekevät mahdolliseksi työssä onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Tästä lähtökohdasta yhteiskehittäminenkin edellyttää johdolta kykyä ja halua luoda organisaatioon uudenlaisia, sen tyyllilajin mukaisia vuorovaikutuksen foorumeja. Perinteisen asiakastyön rutiinit tai esimerkiksi työyhteisön asioiden läpikäymiseen tehokkaasti keskittyvät kokoukset eivät yleensä asetelmana tue yhteiskehittämisen edellyttämää vuorovaikutusta tai edistä sen vaatiman joustavamman aikaresurssin käyttöönottoa, toimintatapojen systemaattisuutta ja jatkuvuutta organisaation arjessa.

Yhteiskehittämisen avoimuus ja siihen osallistujien yhdessä luomat etenemisprosessit haastavat perinteisen johtamisen ja erityisesti sen tavoite- ja suunnittelujärjestelmät. Perinteiset palvelun tehokkuuden määreet, kuten asiakasmäärät, asiakkaan palveluprosessin kesto suhteessa edistymiseen eivät mahdollista yhteiskehittämisen tavoitteiden toteutumista tai edes sen näkyväksi tekemistä. Tavoitteisiin ja hyvinkin erilaisiin yhdessä luotuihin kokeilu- ja toteutusprosesseihin tarvitaan organisaatiossa riittävää laajuutta, että yhteiskehittäminen kokonaisvaltaisena toimintakulttuurin muutoksena voi onnistua. Tähän suuntautumiseen esimiehet ja johto voivat vaikuttaa jo nykyisissä organisaatioissa luomalla systemaattisesti paikkoja, aikaa sekä tilaa henkilöstön ja asiakkaiden uudennaiselle vuorovaikutukselle, yhteiselle toiminnalle ja oppimiselle sekä vastavuoroisuudelle.

#### **4.7 Asiakkaiden ja ammattilaisten tarinat muuttuivat yhteiskehittämisessä teatteriesitykseksi**

Yhteinen pienteatteriesitys on yksi esimerkki yhteiskehittämisen toiminnaksi edenneistä konkreettisista tuloksista, taiteen mahdollisuudesta nostaa vaikeita asioita esille ja tarkastella niitä yhdessä lukuisista eri näkökulmista. Kaikki alkoi siitä, kun Jyväskylän kehittäjäasiakkaita alkoi mietityttää se, onko julkisessa keskustelussa tilaa positiivisille tarinoille sosiaalitoimesta ja asiakkuuksista sekä selviytymisestä? Onko yleiseen asenneilmapiiriin sopivaa kertoa saavansa apua ja hyvää palvelua sosiaalitoimesta? Vähitellen löydettiin keinoja tämän kertomiseen ja viestimiseen, kun asiakkaiden kokemustarinoista syntyi Jyväskylän kaupunginteatterin ja SOSKU-osahankkeen yhdessä toteuttama esitys. Teatteriesitys osoitti yhteiskehittämisen vaikuttavuuden, merkityksellisyyden ja voiman, joka perustuu siihen, että aiheiden, työskentely- ja toteutustapojenkin valinta tehdään yhdessä, asiakkaiden tarpeita ja ideoita kuunnellen. Teatterin toiminnallisuus loi puolestaan perustan asiakkaiden ja sosiaalityöntekijöiden yhteisöllisyydelle ja kaikkien mukana olleiden osallisuudelle.

Teatteriesitys syntyi monivaiheisen, yhteiskehittämisryhmässä edenneen prosessin tuloksena. Ryhmään osallistuneet asiakkaat alkoivat 2017 keväällä kirjoittaa tarinoita omasta elämästään yhdessä kuultavaksi ja käsiteltäväksi. Tarinoita täydennettiin kehittäjäasiakkaiden pyynnöstä myös ammattilaisten kertomuksilla. Sitten asiakkaat halusivat jakaa tarinansa omaa ryhmää laajemmalle kuulijakunnalle, jotta ymmärrys köyhyyden ja osattomuuden monista puolista tulisi vaikuttavasti esille yhteiskunnallisessa keskustelussa. Yhteiskehittämistoiminnan idean perusteella tehtiin ehdotus Jyväskylän kaupunginteatterin johtajalle yhteistyöstä kirjoitettujen tarinoiden toteuttamiseen teatterin keinoin yhteistyössä ja samalla toteuttaen samalla SOSKU-hankkeessa syntynyttä, osallisuutta tukevaa yhteiskehittämisen toimintamallia.

Ehdotusta seurasi hyvin nopeasti käynnistynyt kumppanuustyöskentely Jyväskylän kaupunginteatterin kanssa syksyllä 2017, jolloin teatterikuraattori osallistui ensimmäisen kerran yhteiskehittämisryhmään teatteriprojektin puitteissa. Tästä alkoi tiivis yhteistyöprosessi, jossa kokoontumisia oli hyvin tiiviisti, vähintään kerran viikossa. Teatterin ammattilainen vastasi tarinoiden työstämisestä pienoisteatteriesitykseksi yhteiskehittämisryhmän kanssa. Yhdessä ideoitiin, harjoiteltiin ja toteutettiin esitys, jossa asiakkaat saivat eri rooleja oman kiinnostuksen pohjalta tarinoiden kirjoittajina, käsikirjoittajina, ideoijina, dokumentoijina ja esittäjinä. Jyväskylän SOSKU-osahankkeen työntekijä muisteli prosessin etenemistä näin:

*Aidoista asiakastarinoista avautuivat moninaiset elämäntilanteet, joita sekä asiakkaat että työntekijät ovat kohdanneet. Tarinat työttömyydestä, sairaudesta, palvelujen epäkohdista, niiden mukanaan tuomasta*

*köyhyydestä, asunnottomuudesta, toivottomuudesta, osattomuudesta ja lopulta myös toivosta esitettiin Jyväskylän kaupunginteatterilla pienoisesityksenä ja sitä seuranneena keskustelutilaisuutena toukokuussa 2018. Tarinoiden karuudesta huolimatta, asetettiin yhdessä tavoitteeksi luoda toivoa ja sitä, ettei kukaan joutuisi olemaan ongelmineen yksin. Tavoitteena oli rakentaa kaikkien osallistujien osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä tietoisuutta osattomien ja syrjäytettyjen ihmisten arjesta. Esityksen tarinat loivat tärkeitä välähdyksiä sosiaalityön asiakkaiden sekä ammattilaisten kohtaamista tilanteista, joihin monella hyväosaisella ei ole mitään kosketusta. Kun itsellä menee hyvin, on muiden ihmisten ongelmat ja elämäntilanteet kovin helppo sivuuttaa. Kenelle tahansa voi kuitenkin käydä kuten asiakastarinoiden päähenkilöille. Tässä yhteiskehittämisen projektissa ja prosessissa ammattilaisten tehtävänä oli saada arjen tieto ja asiakkaan ääni esille mahdollisimman laajasti niin kuntalaisille kuin päättäjille. Tuoda esille hyvinkin henkilökohtaisia ja monin paikoin kipeitä kokemuksia, joista ei usein julkisesti puhuta. Lisätä tätä kautta ymmärrystä ja tehdä näkyväksi se, mikä usein pysyy pimeudessa.*

*Pienoisesitystä olivat koostamassa ja tarinoiden tulkkeina toimivat sekä asiakkaat että työntekijät yhdessä. Ammattinäyttelijöitä ei ollut mukana. Yleisökeskustelussa esityksen jälkeen toivottiin katsojien osalta moneen otteeseen, että esitys ei saisi jäädä vain tähän yhteen esityskertaan. Esitystä toivottiin useassa puheenvuorossa vietäväksi muun muassa Jyväskylän kaupunginvaltuuston syyskauden aloitukseen ja todettiin, että esitys ansaitsee tulla nähdyksi ja kuulluksi myös uusille yleisöille. Esityksestä huokunut toiveisuus ja usko parempaan nousi esille useaan otteeseen keskustelussa sekä kirjallisissa palautteissa. Teatteriprojektin kautta haluttiin vaikuttaa ja luoda syvempää ymmärrystä yhteiskunnan osattomuuden seurauksista sekä toisaalta tuoda esiin palvelujen kehittämisen ja sosiaalialan ammatillisuuden monipuolistumisen mahdollisuuksia yhteiskehittämisen avulla. Siinä pyrittiin vaikuttamaan niin yhteiskunta- ja palvelurakenteisiin kuin vahvistamaan yksilöiden osallisuutta ja hyvinvointia. Paikalla esityksessä oli yli 200 katsojaa, laaja joukko päättäjiä, yhteistyökumppaneita, opiskelijoita, tutkijoita, teatteriharrastajia, asiakkaita ja kuntalaisia. Asiakkaiden monet äänet tulivat siten onnistuneesti kuulluksi juuri teatterissa, jonka katsojakunta on mielletty perinteisesti hyvin vahvasti keskiluokan kohtaamispaikaksi ja foorumiksi.*

*Teatteriyhteistyö tarjosi kehittäjäasiakkaille osallisuuden ja vaikuttamisen sekä työntekijöille uudenlaisen, yhteisöllisen työskentelytavan ja rakenteellisen sosiaalityön mahdollisuuksia. Tarkoituksena oli myös herättää ihmisten tietoisuutta laajoista palveluista sekä saada ihmiset hakemaan ajoissa apua. Tapahtuman suunnittelu ja toteuttaminen olivat yhteiskehittämisryhmään osallistuneille asiakkaille osa heidän sosiaalista kuntoutustaan luovien menetelmien avulla. Samalla se mahdollisti myös kaikkien osapuolien, sosiaalityöntekijöiden ja katsojien vaikuttamisen heidän kokemuksistaan.*

*Teatteriesityksessä tuli konkreettisesti näkyväksi, että asiakkaat ja työntekijät voivat olla ihmisinä samalla puolella ja yhteisen tavoitteen äärellä. Se ilmensi muutoksen mahdollisuutta, kasvua ja oppimista niin ammattilaisille kuin kehittäjäasiakkaille monilla eri tavoilla sekä tasoilla. Yhteiset tavoitteet loivat turvallisuuden tunnetta, niiden kautta pystyttiin yhdessä vaikuttamaan ja saatiin ääni kuuluviin perinteisissä valtarakenteissa. Samalla ammattilaiset ja kehittäjäasiakkaat joutuivat kohtaamaan ja käsittelemään omia ja toistensa erilaisia käsityksiä sekä ennakkoluuloja prosessin aikana. Eri ihmisten kokemukset samasta asiasta kuten työttömyydestä tai vaikkapa samasta sairaudesta olivat erilaisia, vaikka samalla löytyy yhteneväisyyksiäkin.*

*Kun toisia ei enää tutustumisen myötä voitu jaotella ”hyviin” ja ”pahoihin” oivallettiin, että on vain erilaisia ihmisiä, kokemuksia ja elämäntilanteita. Tämän hyväksyminen vaati teatteriesityksen työstämisessä useita keskusteluja, erimielisyyksiä ja väittelyitä. Pikkuhiljaa erilaiset kokemukset samasta asiasta hyväksyttiin ja oivallettiin, ettei lopullista ja yksittäistä totuutta ole löydettävissä. Esitystä valmisteleavassa ryhmässä käsiteltiin erilaisia näkemyksiä, pyrittiin kuulemaan ja ymmärtämään niitä ilman vastaväitteitä. Oli tärkeää etsiä yhdessä yhteistä ymmärrystä asioiden moninaisuudesta ja samalla antaa tunteille ja liikutumiselle tilaa. Teatteriesityksessä kokeiltiin erilaisia rooleja, itselle vieraita ja vastakkaisia kuten työntekijän tai asiakkaan rooli. Tämä vahvisti entisestään kokemusten monipuolisuuden sekä yhteisöllisen tasa-arvoisuuden kokemusta.*

*Yhteinen teatteriesitys toi selkeästi esille sosiaalityön, sosiaalisen kuntoutuksen ja yhteiskehittämisen arvon hyvinvoinnin vahvistamisessa. Esityksessä nousi esiin sosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen aidot*

asiakas- ja työntekijäkokemukset niin hyvässä kuin pahassa. Sosiaalityöhön liittyy aina kipeitä ja vaikeita aiheita ja asioita, joita ei sen ulkopuolella haluta välttämättä nähdä ja kuulla. Keskustelua sosiaalityöstä ja sen asiakkaista ei myöskään usein onnistuta käymään rakentavassa dialogissa, vaan keskustelussa vilisee ennakkoluuloja, vastakkainasettelua, syyllistämistä ja puolustautumista. Teatteriesitys vastasi tähän dialogisuuden haasteeseen herättelemällä ihmisiä ajattelemaan omaa kokemusmaailmaansa laajemmin. Esityksen tarkoituksena oli olla myös osa kaupungin aikuissosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen tiedotus- ja imagonrakennustyötä, jonka kautta ihmiset osaisivat ja uskaltaisivat ajoissa hakea apua ja tukea. Teatteriesitys ja sen valmistumisprosessi osoitti, että tässä muutostyössä tarvitaan uudenlaisia kohtaamisen foorumeja ja paikkoja, joissa mahdollistuu asiakkaiden, ammattilaisten ja kaikkien muidenkin kaupunkilaisten yhteisen toimijuuden monitahoinen rakentuminen.

Yleisöltä saadun teatteriesityksen palaute osoitti, että osahanke yhteistyössä kaupunginteatterin kanssa onnistui tuottamaan katsojille niin vaikuttumista kuin kokemuksen vaikuttamisesta, yhteiskehittämisen tavoitteiden mukaisesti. Esityksen lopussa kerättiin yhteiskeskustelun lisäksi kirjallisia palautteita, joista voidaan kiteyttää esityksen katsojissa synnyttämä vaikutus: *Aarteiden äärellä olette! Avoimuus, rohkeus, luottamus, dialogi. Näin se maailma muuttuu! Jatkakaa, vaikuttakaa, voittakaa! Kiitos!* Teatteriesitys nosti kaupunkilaisten ja päättäjienkin tietoisuuteen sen, että sosiaalipalveluissa tehdään uutta, nähdään muutostarve ja toimitaan yhdessä asiakkaiden kanssa tarvittavan muutoksen hyväksi.

#### 4.8 Kuntayhtymän sosiaalisen kuntoutuksen mallinnus yhteiskehittämällä

Keski-Uudenmaan vuonna 2018 perustettuun sote –kuntayhtymään kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Kuntayhtymä on valmistellut sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen alueellista sote-mallia ja on mukana mm. valinnanvapauskokeilussa. Vuoden 2018 kuntayhtymä vastaa alueensa jäsenkuntien sote-palveluiden järjestämisestä, mutta 1.1.2019 alkaen myös kuntien sote-palvelujen tuotannosta. Keski-Uudenmaan soten alueella lähdettiin alusta saakka kehittämään yhteiskehittämisen tyylillä sosiaalista kuntoutusta niin, että mukana kehittämistyössä ovat johtajat, esimiehet, työntekijät ja asiakkaat. Työskentely tapahtui työpajoissa, joita pidettiin kevään 2018 aikana neljä. Pajat ovat kestoltaan kolme tuntia.

Ensimmäisessä pajassa aiheena oli hahmottaa Keski-Uudenmaan alueella sosiaalisen kuntoutuksen perustaa eli ydintehtävää sekä koota jo toimivia palveluita ja asioita sekä ideoida mitä sosiaalisen kuntoutuksen tulisi olla tulevaisuudessa tällä alueella. Toisessa pajassa oli useampi aihe, joista osallistujat saivat valita itseään kiinnostavan ja näin ryhmittäytyä vaihteleviksi kokoonpanoiksi sen ympärille. Aiheina olivat sosiaalisen kuntoutuksen innovaatiopaja, sosiaalisen kuntoutuksen alueelliset palvelut, kokemusasiantuntijoiden ja vertaisten osallisuus sosiaalisen kuntoutuksen palveluiden kehittämisessä suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa sekä sosiaalisen kuntoutuksen vaikuttavuuden osoittaminen. Kolmannessa pajassa aiheeksi nostettiin Sosiaalisen kuntoutuksen lähipalvelut sekä kokemusasiantuntijuus. Neljännessä pajassa aiheena oli monialainen työkyvyttömiä työttömien kuntoutusprosessi.

Jokaisen työpajan välissä kokoontui tehotiimi, joka ”jauhoi” työpajassa saadun materiaalin sekä hahmotteli tämän pohjalta sitä, mihin suuntaan pajojen perusteella sosiaalisen kuntoutuksen kehittämistä tulee kuntayhtymässä ja sen tulevaisuuden palvelulinjauksissa viedä. Tehotiimi koostui Keski-Uudenmaan kuntien esimiehistä ja päälliköistä, jotka ennen kuntayhtymää vastaavat kunnassaan sosiaalisesta kuntoutuksesta. Tehotiimin tehtävänä oli myös esittää hyväksyttäväksi työpajoissa esille nousseita ja tuotettuja aiheita/asioita Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän mielenterveys- ja päihdepalveluita sekä aikuissosiaalityön toteutusta suunnittelevalle työryhmälle. Tämä Miepä-työryhmä hyväksyi tai hylkäsi työpajatyöskentelyn pohjalta tehdyt esitykset tai pyysi niihin täydennyksiä. Miepä-ryhmä myös antoi ”tehotiimille” kysymyksiä ja tehtäviä, joista osaan vastasi ”tehotiimi” työpajoista saamiensa materiaalien pohjalta ja joista osan se vie työpajaan ”pureskeltavaksi”.

Yhteiskehittämisen työpajoissa työskentely tapahtui pääosin pienryhmissä, joissa käytyjen keskustelujen lisäksi on sovellettu tekniikoina mm. learning cafeeta ja ideoiden vaihtoon perustuvaa aarteenetsintää. Työpajassa jokaisen äänen kuuluville tuleminen oli tärkeää ja työpajoista tehdyissä koonneissa näkyikin monipuolinen katsontakanta asioihin. Työpajatyöskentely, jossa kaikki (johtajat, esimiehet, työntekijät ja asiak-



kaat) ovat edustettuna vaikuttaa myönteisesti myös siihen, miten osallistujat alkavat suhtautuvat aiheisiin ja toisiinsa. Jokaisen osallistujan näkökulman kuulluksi tuleminen ja yhteisen ymmärryksen synnyttäminen vahvistaa yhteiskehittämisen ja yhdessä tekemisen arvostusta. Nähdään, että yhdessä tehden saadaan monipuolisempaa näkemystä kuin yksin ja toisaalta huomataan useassa kohtaa, että ollaan sanoilla linjoilla.

Yhdessä kehittämisen työpajoissa nousi myös esille toive yhdessä kehittämisen valmennuksesta, joka järjestettiin osana SOSKU-jatkohanketta syksyn 2018 aikana Keski-Uudenmaan soten sosiaalisen kuntoutuksen ammattilaisille ja asiakkaille. Valmennukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen osallistui yhteensä kolmekymmentä ammattilaista sekä asiakasta kuntayhtymän eri osakunnista.

# 5 Uusi osaaminen ja asiantuntemus yhteiskehittämisessä

Edellä on kuvattu niitä muutoksia, joita asiakkaiden kanssa toteutettava yhteiskehittäminen synnyttää sosiaalisen kuntoutuksen ammattilaisten sekä johtajien tehtävissä ja rooleissa, toiminta- ja vuorovaikutustavoissa suhteessa asiakkaisiin. Kerrotun perusteella voi todeta, että yhteiskehittämisessä asiantuntijuus ei ole enää yksilön ominaisuus vaan se perustuu monien erilaisten suhteiden ja monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaan tietämysten yhdistämiseen, uudenlaiseen jaettuun asiantuntemukseen. Jaettu asiantuntijuuden edellytyksiä niin ammattilaisten kuin asiakkaiden kohdalla ovat vuorovaikutuskyvyt, oppimiskyky, muutoksen ja erilaisuuden sietokyky (Helakorpi 2005). Yhteiskehittämisen edetessä ja vakiintuessa organisaation toimintaa suuntaavaksi tyylijajiksi jaettu asiantuntemus laajenee asiakkaiden ja ammattilaisten väliltä koskemaan palveluiden arvopohjaa ja toimintakulttuuria. Tämä puolestaan edellyttää ja mahdollistaa ammattilaisille ja johtajille jatkuvaa, yhä syvempää ja laajempaa oppimista, ammatillista kasvua sekä kehittymistä.

Tässä luvussa kuvataan sekä pohditaan sitä, millaista on tämä yhteiskehittämisen ammattilaisilta ja johtajilta edellyttämä osaaminen sekä millaisia ovat ne vuorovaikutus- sekä toimintavalmiudet, joita jaetussa asiantuntemuksessa niin kehittämisessä kuin palveluiden arjessa tarvitaan. Tarkastelemme näitä yhteiskehittämisen mahdollisuuksia ja haasteita asiantuntemuksen sekä tiedon, vuorovaikutuksen, toimijuuden, oppimisen sekä toimintakulttuurin muutoksen näkökulmista. Kyse on uudenlaisesta, yhdessä ajattelemisen ja tekemisen edellyttämästä osaamisesta, jota jokainen työntekijäkin voi halutessaan oppia sekä toteuttaa ja näin uudistaa sosiaalista kuntoutusta työnsä arjessa. Organisaatioiden, johtamisen sekä toimintakulttuurin samansuuntainen, kaikkien osallistumista sekä osallisuutta koskeva muutos on kuitenkin perusehtona sille, että yhteiskehittäminen tulee osaksi palveluiden arkea, niin asiakastyötä, palvelukäytäntöjä ja -prosesseja kuin strategioita sekä kehittämistä.

## 5.1 Yhteiskehittämisen tietoperustan monimuotoisuus

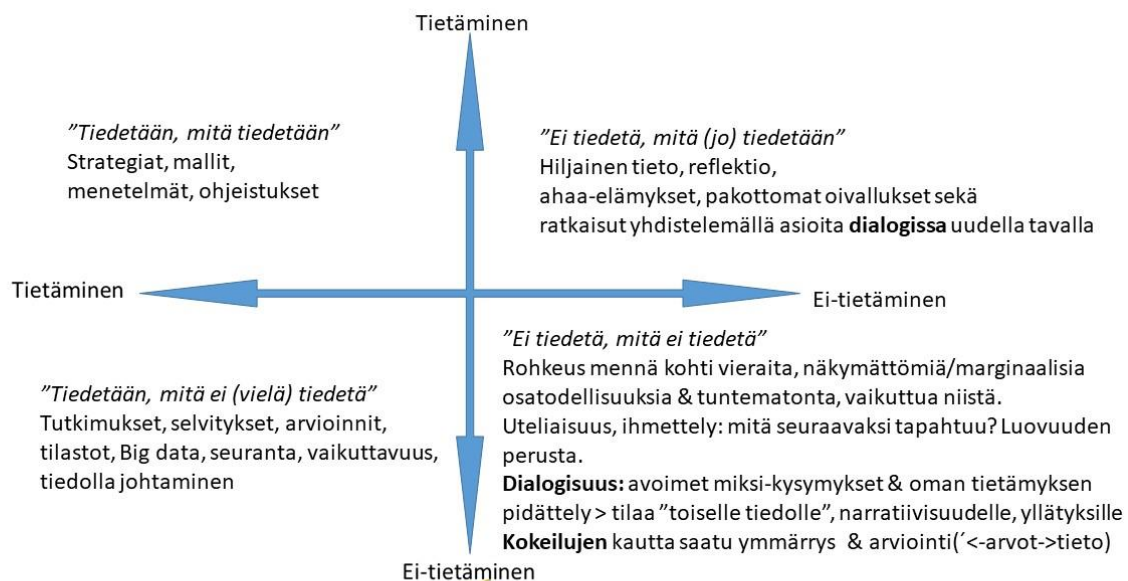
Yhteiskehittäminen ja muut asiakkaiden näkökulmiin sekä kokemustietoon pohjautuvat kehittämistavat (palvelumuotoilu, asiakasraadit, yhteiskehittely) perustuvat havaintoon, että palveluiden pitkän tähtäimen tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta on vaikeaa saada aikaan pelkästään hiomalla palveluprosesseja ja -rakenteita, vahvistamalla asiakastyön menetelmiä ja osaamista tai luomalla uusia malleja. Yhteiskehittäminen pyrkii osaltaan vastaamaan haasteeseen tuomalla erilaiset asiantuntemukset, tietämykset, asiakkaiden kokemustiedon ja ammattilaisten osaamiset vuorovaikutukseen. Jaetun asiantuntemuksen tavoittelussa voi kuitenkin syntyä tietämysten eroista nousevia jännitteitä, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja.

Yhteiskehittäminen poikkeaa juuri tässä perinteisestä kehittämisestä, koska siinä pyritään tuomaan aiemmin eriytyneitä tietämisen lajeja lähemmäs toisiaan sekä muuttamaan niiden asemaa suhteessa toisiinsa. Se tarkoittaa siirtymistä asiantuntijoille tutusta teoreettisesta, objektiivisuuteen, näyttöön sekä tutkimukseen perustuvasta tiedosta kohti asiakkaiden ja ammattilaistenkin kokemustietoa sekä jotain sellaista, josta itsekukin on vielä tietämätön, mutta jota voidaan alkaa yhdessä tavoitella dialogisen vuorovaikutuksen, intuitiion, luovuuden ja sattumankin kautta (Heikkilä & Määttä 2015). Asiakkaiden kokemustietoa korostaessaan yhteiskehittäminen herättää varsinkin alussa ammattilaisissa sekä johtajissa ihmetystä siitä, mikä merkitys heidän asiantuntemuksellaan on tässä tarinallisuutta ja asiakasnäkökulmaa korostavassa asetelmassa. Ja moni saattaa etsiä helpotusta erilaisten teorioiden, tutkimustulosten, menetelmien, hyvien käytäntöjen ja mallien tai vaikkapa ohjeistusten suunnalta – tämänkin raportin voi nähdä vastaavan tähän tarpeeseen – ja päästä näin eroon epämurkavasta epäselvyydestä ja -varmuudesta. Nämä keinot eivät kuitenkaan ole kovin hyödyllisiä siirryttäessä tähän uudenlaiseen vuorovaikutukseen, jaetun asiantuntemuksen ja yhdessä teke-

misen tyyliin, koska ne perustuvat ammattilaisten haltuunsa ottamaan, heille tuttuun ja ymmärrettävään ”tiedettyyn tietoon” (ks. kuva 2).

Yhteiskehittämisessä pyritään asettumaan valmiiden mallien, menetelmien, ongelmien luokittelujen sekä ratkaisujen ulkopuolelle ja tavoittamaan näin ei-tietämisen kautta avautuvia, aiemmin katveeseen jääneitä näkökulmia. Siksi ammattilaisten on uskaltauduttava varsinkin yhteiskehittämisen alussa luopumaan objektiivisesta tiedosta ja ratkaisujen tavoittelusta. Informaation saamiseen perustuva pyrkimys saada mahdollisimman tehokkaasti haltuun se, mitä ei (vielä) tiedetä, mutta mitä pitäisi saada selville”, ei myöskään ole hyödyksi, koska se asettaa kehittäjäasiakkaat ja kokemusasiantuntijat heille asiakkuuskokemuksista tuttuun tiedonhankinnan, kyselyiden sekä mittauksen kohteeseen. Sen sijaan ammattilaiset ja johtajat pääsevät ja myös joutuvat yhteiskehittämisessä suuntaamaan reflektion ja asiakkaiden kanssa tapahtuvan dialogin avulla heille tuntemattomaan, hapuilemaan tietämyksensä ulkopuolelle jäävillä ja määrittelyvaltaa pakenevilla ei-tietämisen alueilla.

Tämä voi ei-tietämisen suuntaan kääntyminen voi olla omassa mielessä tapahtuvaa reflektointia sekä dialogiseen prosessiin osallistumista muiden kanssa. Tällöin ei enää keskitytä kertomaan asiakkaille tai muille asiantuntijoille sitä, mitä jo tiedämme, valmiiksi muotoiltuja ajatuksia sekä kirjoista lukemaamme tietoa. Sen sijaan suostutaan ajattelemaan ääneen ja kertomaan muille keskeneräisiä, vielä auki ja ilmassa olevia ajatuksiamme. Näin saatamme oivaltaa jotain, joka siihen asti on jäänyt meiltä itseltämme näkymättömiin, hiljaiseksi tiedoksi tai asiakkaiden kokemusmaailmoin sisältyväksi näkökulmaksi. Vähitellen myös aiemmin ”tiedetty tieto”, asiantuntemus ja osaaminen voi alkaa saada uudenlaisen merkityksen, jolloin sitä voidaan tuoda mukaan yhteiskehittämiseen joustavammassa ja elävämmässä suhteessa asiakkaiden kokemustietoon sekä muiden asiantuntijoiden erityistietämykseen.



**KUVA 2: Tieto ja ei-tietäminen (soveltaen Heikkilä & Määttä 2015)**

Haastavin ja toisaalta inspiroivin, luovuutta yhteiskehittämisessä ruokkiva tietämisen ”laji” koskee niitä ilmiöitä ja todellisuuden ulottuvuuksia, joita emme tunnista tai tiedä edes olevan olemassa, tai joista emme ole osanneet kiinnostua aikaisemmin. Esimerkiksi järjestelmän näkökulmasta marginaalissa arkaan elävien asiakkaiden kokemusmaailmasta voi yhteiskehittämisessä avautua ammattilaisille vieraita ei-tietämisen alueita, joita ei saa haltuun kyselyjen, mittareiden tai rationaalien päättelyn kautta (esim. Hietala 2013). Yhdessä kehittäjäasiakkaiden tai kokemusasiantuntijoiden ja muiden palveluiden käyttäjien kanssa toteutetut kokeilut (mm. Muurinen 2018) tarjoavat yhteiskehittämiseen osallistuville – niin ammattilaisille kuin asiakkaille – mahdollisuuden antaa heille vieraiden, myös kokemustiedon kannalta katveeseen jääneiden nä-

kökulmien haastaa omaa tietämystä. Yhteiskehittämisen kautta syntyvissä kokeiluissa ratkaisut törmäävät aina niiden käyttäjiksi ajateltujen ihmisten kokemusmaailmoihin, jolloin ratkaisut joko osoittautuvat toimiviksi tai niitä joudutaan muuttamaan. Tässä kohdin yhteiskehittämisen osaaminen tarkoittaakin kykyä sietää turhautumista ja kokeilussa syntyviä ”huteja”, koska vain niiden kautta voi jokin aiemmin katveessa ollut näkökulma voi nousta näkyviin. Silloin sitä voidaan alkaa tutkia yhdessä, kutsua jatkokehittelyyn mukaan tuon näkökulman edustajia ja sitten muotoilla kokeilua vastaamaan paremmin tarkoitustaan. Kokeilut ovat siksi toimiva tapa lähestyä uusia alueita ja osatodellisuksia. Usein juuri ne tarjoavat mahdollisuuden oppia siitä toisenlaisesta kokemusmaailmasta, johon yhteiskehittämisessä yritetään luoda entistä elävämpi suhde.

Eteneminen keskustelusta ja vuorovaikutuksesta yhteistekemiseen, kokeiluihin sekä toimintaan edellyttää ammatillisilta uudenlaista osaamista. Tämän haasteen sekä myös omakohtaisen oivalluksen Järvenpään SOSKU-osahankkeen työntekijä kiteytti omalla kohdallaan näin:

*Minulle oli epäselvää, miten edetä yhteiskehittämisessä syntyneiden ideoiden toteutukseen. Miten varmistan, että myös asiakkaat selviytyvät tehtävästä, jonka ovat halunneet ottaa hoitaakseen. Entäpä miten toimin siinä tapauksessa, että he eivät selviydykään? Tämä huoli nosti jälleen häpeän tunteeni esille sekä sai aikaan seuraavanlaisen ajatuskuvion: jos asiakas epäonnistuu suunnitelmansa toteuttamisessa, se tarkoittaa, että minä työntekijänä olen tehnyt virhearvion ja olen siis epäonnistunut enkä osaa tehdä työtäni, olen osaamaton. Miten onnistun sietämään ja käsittelemään asiakkaan mahdollisen epäonnistumisen itseni kanssa? Mitä teen sen synnyttämälle häpeälle? Miten autan pyrkimyksessään epäonnistunutta asiakasta? Sain yhä uudelleen itseni kiinni tarpeesta varmistaa, että yhteiskehittämiseen osallistuvat asiakkaat onnistuvat. Se tarkoitti, että myös minä onnistun eikä minun tarvitse hävetä saati joutua tukemaan asiakasta häpeäni keskellä. Oivalsin kuitenkin, että sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaan ja itse asiassa jokaisen on vaikea oppia uutta tilanteessa, jossa kaikki on valmiiksi varmistettua. Niin kuntoutumisen kuin ammatillisen kasvun kannalta on oleellista löytää riittävästi aikaa ja tilaa sille, että voi ja saa rauhassa mokata. Miten minä ammatillisena voisin rauhassa katsoa yhteistä mokaa yhdessä asiakkaani, ryhmän tai kollegojeni kanssa? Voinko oppia, mokata ja kokeilla uudelleen ja samalla kohdata omat, siihen asti onnistumisen paineen alle piilotetut tunteeni? Miten tämä tehdään mahdolliseksi tehokkuuden määrittämässä järjestelmässä ja yhteiskunnassa, joka inhoaa mokia, hallitsemattomuutta ja sitä että aikaa käytetään keskusteluun, yhteisen ymmärryksen löytämiseen, toisten ajatusten kuuntelemiseen ja kunnioittamiseen. Hanketyökin suosii suoraviivaisuutta, vauhtia, tehokasta ajanhallintaa, nopeita päätöksiä ja näppäriä suunnitelmia.*

Yksi esimerkki tämäntyyppisestä ei-tietämisestä sekä sen merkityksestä kokeiluissa on Järvenpään Matan kynnyksen vastaanotossa toteutettu kokeilu (jossa SOSKU-osahanke oli mukana). Kokeilussa sosiaalityön ammatillaisen ja psykiatrisen sairaanhoitajan työparia täydennettiin kokemusasiantuntijalla. Kokeilun aikana haastateltu kokemusasiantuntija kertoi erilaisista keinoista, joilla hän pyrki toimimaan sillanrakentajana ammatilaisten ja asiakkaan välillä. Hän kertoi esimerkiksi joskus tunnistavansa hoidontarpeen arviointitilanteissa kohdan, jossa ammatilaisten kysely, tiedon keruu ja tilanteen kartoitus alkoi tuntua asiakkaan kannalta painostavalta tai turhauttavalta. Oman kokemuksensa pohjalta hän koki tässä tilanteessa pystyvänsä samastumaan asiakkaan tunnelmiin tilanteessa ja siksi hän sopivassa kohdassa pyysi kartoituksen lomassa ammatilaista pitämään pienen tauon sekä puheenvuoroa. Sen saatuaan hän ryhtyi jutustelemaan asiakkaan kanssa ja kertoi esimerkiksi omasta menneisyydestään jotain, jonka koki samansuuntaiseksi kokemustasolla ja siksi merkittäväksi asiakkaan kannalta. Hän saattoi myös alkaa keskustella asiakkaan kanssa epämuodolliseen, ”miten sulla muuten menee” -tyyliin. Usein tällaisen keskustelun aikana asiakas sai kerrottua hänet vastaanotolle tuoneesta ongelmastaan sekä siihen johtaneista syistä jotain kartoituksessa katveeseen jäänyttä, mutta itsensä kannalta oleellista. Ammatillaisetkin saivat tämän kokemustiedon jakamiseen perustuvan keskustelun kautta myös ymmärrystä lisäävää tietoa, joka ei olisi tullut esiin valmiiksi muotoitujen kysymyssarjojen kautta. Tämän ei-tietämisen näkymättömiin jäämisestä he eivät myöskään olisi tulleet tietoisiksi ilman kokemusasiantuntijaa.

Yhteiskehittämiseen osallistuessaan ammatillaiset voivat oivaltaa, että sinänsä itsestään selvältä vaikuttava käsite kuin kuuntelu on palveluissa ymmärretty eri lähtökohdista hiukan eri tavoin. Asiantuntijakeskeisyyden näkökulmasta kuuntelu on perinteisesti nähty välineenä asiakkaan tilanteen määrittelyyn, tiedon saamiseksi päätösten tai toimenpiteiden pohjaksi. Myöhemmin on alettu puhua empaattisesta kuuntelusta ja

aktiivisesta kuuntelusta, joilla korostetaan erityisesti herkkyyttä asiakkaan omien ajatusten ja kokemusten kuulemiselle. Tässä vaiheessa kuvaan tuli mukaan eri palveluissa käynnistyneet prosessit, joissa alettiin kuunnella ja kerätä asiakkaiden kokemuksia palveluista. Ja sen jälkeen on alettu puhua dialogisesta kuuntelusta, jossa aktiivinen kuuntelu nähdään molemminpuolisena oppimisprosessina. Dialogisuuden kannalta onkin tärkeä ymmärtää, että viisaus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Mönkkönen 2018, 12)

Tunnistaessaan yhteiskehittämisessä entistä herkemmin sen, miten järjestelmän tavoitteita palvelevat tiedonhankinta, luokittelut ja määritelmät kutistavat asiakkaiden ihmisyyttä, ammattilaiset alkavat myös oivaltaa, millaisiin kokemuksiin ja arkielämäisiin asiakkaiden aiemmin ehkä oudolta ja jopa uhkaavalta vaikuttanut toiminta perustuu. Näin ammattilaiset voivat alkaa sekä herkistyä asiakkaiden kokemuksille ja siinä avautuville ei-tistämisen mahdollisuuksille että löytää näin uudenlaista tyylilajia vaikkapa hoidontarpeen arviointiin tai muuhun asiakastyöhön myös palveluiden arjessa.

Ammattilaisten osallistumisen yhteiskehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa voidaan nähdä myös vahvistavan perinteiseen ammatillisuuteen liitettyjä mahdollisuuksia olla mukana paitsi toteuttamassa järjestelmän tavoitteita myös palveluita suuntaavan politiikan tavoitteiden muotoilemisessa, uusien sosiaalisten ongelmien tunnistamisessa sekä niiden ratkaisukeinojen luomisessa osana organisaatioiden toimintaa. Yhteiskehittämiseen osallistuessaan ammattilainen ja johtaja voi saada syvempää ymmärrystä asiakkaiden ongelmista, niiden erilaisista konteksteista ja syiden monitahoisuudesta. Näin he voivat tuoda niitä esiin esimerkiksi sosiaalisen raportoinnin erilaisten palveluiden järjestämistä koskevien aloitteiden ja vaikuttamisen kautta. Sosiaalisen kuntoutuksenkin perustana oleva hyvinvointivaltio voi näin ajateltuna realisoitua ja uudistua myös ammattilaisten ja asiakkaiden toteuttaman yhteiskehittämisen kautta. (Vrt. Johnson 1995, Bertilsson 1990).

Yhteiskehittäminen korosti ammatillisuuden eettistä ulottuvuutta sekä haastoi kehittämään ja arvioimaan omaa työtään sekä työtapojaan. Yhteiskehittämisessä vahvistuva ammatillisuus onkin myös rohkeutta, ennakkoluulottomuutta, siedätystä kuunnella maltilla, ymmärryksellä ja provosoitumatta esimerkiksi kehittäjäasiakkaiden tai kokemusasiantuntijoiden joskus ammattilaisten toimintaa yleistäviä ja kriittisiä näkemyksiä. Työntekijälle saattoi ensin tulla kiire antaa kehittäjäasiakkaan kriittiseen puheenvuoroon vastinetta tai selitystä, etenkin jos se koettiin hyvin yksipuolisena. Asiakkaiden kokemusten kuuntelemisesta viriävä työskentely tarkoitti vaihtoehtojen etsimistä ja miettimistä yhdessä sekä rauhassa erilaisiin tulkituksiin paneutumista. Sen oivaltaminen yhdessä, että tarinalla ja kokemuksella aina useita puolia, oli kaikille hyvin palkitsevaa.

## 5.2 Kokemustiedon äärelle

Asiakkaiden ja usein myös ammattilaisten kokemustieto nähdään yleisesti ammatillisen, teoreettisen tiedon vastakohdaksi, jolloin se rinnastetaan subjektiiviseen ja erittelemättömään tietoon. Sosiaalisen kuntoutuksen kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kokemustieto voi perustua esimerkiksi pitkäaikaiseen sairastamiseen, köyhyyteen, työttömyyteen, päihderiippuvuuteen ja toipumiseen sekä palveluiden käyttöön. Kokemustieto eroaa objektiivisesta tiedosta siinä, että se ei koskaan välity tyhjiössä, vaan se saa mielensä ja merkityksensä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa suhteissa (Smith 2005). Kokemustieto siis kyseenalaistaa neutraalina pidetyn asiantuntijatiedon, koska se on aina kytköksissä paitsi yksilön kokemuksiin myös ihmisten välisiin sidoksiin, arjessa ja kokemuksen tasolla elettyyn moraaliin (Kleinman 1998, 358–359).

Keskeistä tässä yhteiskehittämisessä tarvittavassa, kokemustietoon liittyvässä osaamisessa on herkistyä asiakkaiden kokemuksiin sisältyville, symbolisesti latautuneille ja siten informaatiosta eroaville merkityksille sekä yrittää ymmärtää niiden taustalla vaikuttavia moraalisia, kulttuurisia ja sosiaalisia ulottuvuuksia (esim. Honkasalo 2013A). Osa näistä merkityksistä sekä niiden mielekkyyden perustasta jää aina näkymättömiin ja katveeseen, mutta jotain niistä voi alkaa hahmottaa sekä ymmärtää dialogisessa prosessissa ihmetelyn ja avoimen, kunnioittavan uteliaisuuden sekä kuuntelemiseen keskittymisen kautta. Varsinkin ei-tietämisen suunnilla ammattilaisten tulisi samalla kyetä havaitsemaan se kohta, jossa asiakkaiden kokemusten suunnalta nousevia asioita tuntuu vaikealta ymmärtää. Kokemukset voivat vaikuttaa niin vierailta, epäoleellisilta tai oudoilta. Itseasiassa se, että myöntää olevansa kykenemätön pohjimmitaan ymmärtä-

mään toisen kokemusta kertoo kunnioituksesta, toisen elämän ainutkertaisuuden arvostamisesta (Sennet 2004). Silloin ymmärtämisen vakuuttaminen voi olla kaikkea muuta kuin asiakkaan kokemusta ymmärtävää.

Kokemustietoa voi juuri ymmärtämisen ehdoista johtuen tarkastella myös toisena tietona, joka on yksityiskohtaista, kokemuksellista, paikantunutta, ihmettelevää, paljastavaa ja pohdiskelevaa, vaihtoehto yleis-  
tävälle ja etäiselle viralliselle tiedolle (Hänninen ym. 2005). Ammatilainen voi kuitenkin vahvistaa tätä toiseen tietoon, ei-tietämiseen ja kokemustiedon jakamiseen liittyvää osaamistaan esimerkiksi kysemällä epäselvissä tai epäonnistuneelta vaikuttavissa asiakas-, kokous- tai vaikkapa kehittämistilanteissa asiakkailta tai muilta yhteistyökumppaneilta miksi tämä esiin tuotu ajatus, keino tai ratkaisu ei toimi? Näin he voivat luopua vuorovaikutusta helposti tukkivasta ratkaisemisen paineesta ja alkaa tunnistaa muiden, myös toisten ammattiryhmien aiemmin näkymättömiin jääneitä näkökohtia. Paineeton miksi-kysymys auttaa myös kehittäjäasiakkaita, kokemusasiantuntijoita sekä muita asiakkaina olevia osaltaan tuomaan avoimessa dialogissa esiin kokemuksia ja näkökohtia, joita ammatilaiset eivät ole ehkä koskaan tulleet ajatelleeksi. Myös ammatilaisten kokemuksellisten, ei pelkkään informaation perustuvien näkökulmien avaaminen asiakkaille toteutuu avoimien miksi-kysymysten sekä niiden pohjalta käytyjen dialogisten keskustelujen kautta. Kokemustiedolle herkytyvä osaamisen tuleekin esiin vahvistavana kykyä tunnistaa asiakkaiden elämäntilanteita ja tarpeita yhä merkityslähtöisemmin.

Moni ammatilainen ja johtaja voikin alkaa tästä kokemustiedon monimuotoisuudesta innostuneena reflektoida myös omia työ- ja elämäkokemuksiaan, miettiä merkitystä työssään, elämässään, sosiaalisissa suhteissaan sekä yhteiskehittämisessä. Kokemustiedon erityisluonne haastaa myös tunnistamaan, millaiselle tietokäsitykselle heidän oma ajattelunsa ja toimintansa perustuu sekä kiinnostumaan myös sen ulkopuolelle jäävästä, kokemuspohjaisesta tai toisen asiantuntijan tiedosta. Tietoperustaan liittyvien jännitteiden rakentava kohtaaminen ja ratkaiseminen yhteiskehittämisessä edellyttää ja toisaalta tuottaa transformatiivista, ammatilliseen identiteettiin liittyvää oppimista (Mezirov 2009), joka mahdollistuu dialogisuuteen sekä kokeilemiseen perustuvissa oppimisprosesseissa.

Kokemustietoon liittyvä osaaminen on jotain, johon meillä kaikilla on arkiymmärrykseen perustuvia valmiuksia, empatian ja samastumisen kautta. Kokemuksen, kokemustiedon ja kokemuksellisuuden keskeisyys yhteiskehittämisessä kuitenkin edellyttää, että kiinnostumme paitsi asiakkaiden myös omista ja kollegojen kokemuksista uudella tavalla. Omille kokemuksillemme antamiamme merkityksiä voi tarkastella ensinnäkin siitä näkökulmasta, mitkä olivat ne asiat, jotka todella tapahtuivat meille ja vaikuttivat meihin. Toiseksi niitä voi tutkia siitä lähtökohdasta mitä sisällämme tapahtui, eli millaisia olivat tunteissa ja toiminnassa tunnistamme reaktiot näihin asioihin, toimintoihin ja tapahtumiin. Vähitellen huomaamme, miten näistä reaktioistamme on muodostunut reaktiotapoja ja sisäisiä toimintarakenteita, joihin vaikuttavat myös käytössämme olevat voimavarat, uskomukset sekä traumaattiset kokemukset. (Kurtz 1990.)

Kokemustieto on ladattu paitsi yksilöllisillä, vuorovaikutuksessa jaettavilla aineksilla myös vieraammilla ja jopa oudoilta vaikuttavilla uskomuksilla ja logiikoilla. Osa kokemuksille annetuista merkityksistä saa mielensä erillisissä yhteisöissä ja osakulttuureissa jaetuista perusoletuksista, mikä synnyttää asiakkaiden ja vaikkapa sosiaalitoimiston työyhteisössä arkaan jakavien ammatilaisten kokemusmaailmojen eroja. Kyky olla vuorovaikutuksessa myös omasta poikkeavan kokemustiedon kanssa on keskeistä yhteiskehittämisessä. Tässä tarvittava osaaminen tuottaa muutoksia ammatilaisten, johtajien ja asiakkaiden keskinäisissä suhteissa. Toiminnan tarkoitusta ja organisaation perustehtävää koskevat perusoletukset alkavat vähitellen muuttua yhteiskehittämisessä, koska vieraammatkin kokemusmaailmat ja niiden näkökulmat palveluihin saavat siinä mahdollisuuden tulla esiin ja kuulluksi.

Kokemusmaailmojen keskeisyys yhteiskehittämisessä liittyy sen fenomenologiassa elämismaailmaksi (mm. Satulehto 1992) määritellyyn ilmiöön ja sosiaaliseen konstruktionismiin (mm. Gergen 1994). Ymmärryksemme maailmasta perustuu yhteiskehittämisessä jokaisen omiin kokemuksiin, niiden kautta syntyneisiin havaintoihin todellisuudesta sekä erilaisiin sosiaalisesti konstruoituihin malleihin. Kokemusmaailmojen moninaisuuden äärellä jokainen joutuu haastamaan perusoletustaan, että hahmottamani maailma olisi ainoa, itsestään selvä todellisuus. Monet yksilölliset sekä kollektiiviset intressit muokkaavat ja ohjaavat havaintojamme, todellisuudelle antamiamme merkityksiä sekä siten myös toimintaamme. Siksi sellai-

nen kokemus, joka ei vastaa omaa havaintoamme ja kokemustamme, voi vaikuttaa merkityksettömältä tai jäädä ei-tiedoksi, jonka ulkopuolelle jäämisestä emme edes tiedä.

Erilaisten elämis- tai kokemusmaailmojen välisen vuorovaikutuksen, ymmärryksen ja yhteyden syntyminen yhteiskehittämisessä on paitsi näkökulmia rikastavaa myös lähtökohtaisesti haastavaa. Varsinkin toisilleen vieraimpien kokemusten tunnistaminen ja vuoropuhelu niiden välillä edellyttää aikaa ja pitkäjänteisyyttä sekä kaikilta rohkeutta altistaa omat, vaikkapa asiantuntemusta ja osaamista koskevat perusoletuksensa toisenlaisille kokemuksille tai näkökulmille. Ammatillisilta edellytetty osaaminen tarkoittaa tässä kykyä keskittyä luomaan omassa mielessä ja vuorovaikutuksessa mahdollisimman vapaata tilaa omien ajatusten reflektoinnille mielen sisällä ja keskeneräisten ajatusten sekä kysymysten toisille kertomiselle, mutta ja ennen kaikkea toisten kokemusten ja ajatusten esiin nousemiselle. Vuorovaikutuksessa voi alkaa näin syntyä uudenlaista, kokemuspohjaista yhteisymmärrystä, joka taas synnyttää uteliaisuutta ja luovia kokeiluja, uudenlaisia toimintatapoja sekä ratkaisuja myös palveluissa.

Tässä ”tyhjään mieleen” liittyvässä osaamisessa onkin viime kädessä edellä kerrotusta kyse kyvystä luopua ratkaisemisen ja tietämisen paineesta. Oleellisempaa on löytää aito kiinnostus ja uskallus kokemusten jakamiseen. Jokainen voi sitten alkaa omalla tavallaan ymmärtää, millaisista kokemusmaailmoista käsin eri ihmiset - niin toiset, eri ammattiryhmiä edustavat ammatilliset kuin asiakkaat - hahmottavat keskusteltavana ja kehittämisen lähtökohtana olevaa kysymystä, haastetta tai aihetta. Tuloksena ei koskaan voi olla täydellinen yhteisymmärrys tai toisten kokemusten täydellinen tavoittaminen. Dialogisuuden kautta ammatillisille ja johtajille avautuu kuitenkin uudenlaisia mahdollisuuksia ratkoa palveluiden haasteita yhdessä asiakkaiden ja heidän edustajiensa, kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kanssa sekä tuoda mukaan myös omia kokemuksiaan, asiantuntemustaan ja osaamistaan.

### 5.3 Miksi yhteiskehittämisessä ei ”oteta asiakkaita mukaan” eikä ”hyödynnetä” kokemustietoa?

Erityinen suhde kokemukselliseen tietoon, ei-tietämiseen ja kokemusten yhteiseen tutkimiseen toisaalta yhdistää ja toisaalta erottaa Jyväskylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeiden yhteiskehittämisen inklusiivisesta sosiaalisesta kuntoutuksesta sekä asiakkaiden mukaan ottamisesta palveluiden kehittämiseen esimerkiksi palvelumuotoilun avulla. Jyväskylän ja Järvenpään osahankkeiden sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä lähtökohtana oli, että mukaan ottaminen ja kokemustiedon keskeisyys koskee paitsi asiakkaita myös ammatillisia ja johtajia.

Näin ymmärrettynä yhteiskehittämisessä korostuva kokemuksellisuus tarkoittaa pyrkimystä tuoda kaikkien osapuolten kokemusmaailmat vuoropuheluun sen sijaan, että pyritäisiin yksipuolisesti osallistamaan asiakkaita tai ottamaan kehittäjäasiakkaita mukaan ammatilaisten heille suunnittelemaan toimintaan, saati hyödyntämään kokemusasiantuntijoita palveluiden kehittämisessä. Ammatillisilta tämä tasaveroisuuden tavoittelu edellyttää, että he kykenevät asettumaan osallistujiksi muiden joukkoon ja arvostamaan asiakkaita ei ainoastaan näiden yhteiskehittämiseen tuoman kokemustiedon hyödyllisyyden vuoksi vaan kumppaneina. Asiakkaat ovat usein käyneet läpi ammatillisille kokemustasolla käsittämättömiä vaikeuksia, selviytyneet niistä tähän hetkeen sitkeyden sekä kykyjensä vuoksi. Yhteiskehittämiseen liittyvä kokemuksellisuus näin ymmärrettynä avaa työntekijöille toisaalta toivon näkökulmaa ja toisaalta vie heidät tutkimaan ammatillisen, hallintaan perustuvan identiteettinsä perustaa hyvin henkilökohtaisella tavalla, mikä ei aina ole helppoa.

Usein ammatilliseen identiteettiin kohdistuva uhka, esimerkiksi yhteiskehittämisessä kohti tuleva asiakkaiden kritiikki tai heidän huonojen palvelukokemustensa synnyttämä hämmennys, saa ammatilliset ja johtajat turvautumaan asiantuntemukseensa sekä sen perustana olevaan erityistietoon. Oman asiantuntemuksen korostaminen voi kuitenkin nousta yhteiskehittämisen esteeksi, koska jättää työntekijät etäälle asiakkaista ja yleensä myös muiden alojen asiantuntijoista. Kun lähtökohdaksi otetaan aidosti ajatus, että tarvittavaa asiantuntijuutta sekä tietoa on molemmilla osapuolilla ja asiakas nähdään oman elämänsä parhaana asiantuntijana, työntekijä saa rohkeutta tunnustaa tietämättömyytensä sekä valmiutta etsiä vastauksia ja ymmärrystä elämän ilmiöihin (Haarakangas 2008, 14.)

Järvenpään SOSKU-hanketyöntekijä kuvasi tätä muutosta ja siihen liittyviä haasteita näin:

*Kun olen alkanut tehdä yhteiskehittämisen tyylillä työtäni, suostun samalla siihen, että minulla ei ole asiakkaille, ryhmille tai palveluiden kehittämiseen valmiita vastauksia ja ehdotuksia. Suostun myös luotamaan siihen, että vaikka minä en vielä tiedä, me tiedämme yhdessä. Tässä kohdassa joudun tai itseasiassa saan törmätä jälleen itseeni, oman identiteettini perustaan sekä sen muuttamisen vaikeuteen. Työntekijänä joudun tai pääsen mukaan prosessiin, jossa tulen todella näkyväksi paitsi asiakkaille myös itselleni. Jos työntekijänä koen, etten ole siihen valmis ja tunnen oloni uhatuksi tai epävarmaksi, palaan helposti omaan entiseen tapaani tehdä työtä sekä määritellä tekemisen perustaa.*

Alkuun yhteiskehittäminen tuntui kaikista, myös SOSKU-hankkeen työntekijöistä jännittävältä ja pelottavalta. Kun he sitten huomasivat jonkun toisen tarttuvan heidän ilmaan heittämänsä kysymykseen tai ajatukseen lähtien pohtimaan sekä rikastamaan sitä, yhteiskehittäminen alkoi innostaa. Samalla jokainen saattoi alkaa oivaltaa, ettei tärkeintä olekaan saada oma agenda tai idea läpi vaan oppia toimimaan yhdessä. Innostuminen perustui yhteisymmärrykseen eikä jäänyt vain yhden tai muutaman työntekijän vastuulla olevaksi asiakkaiden osallistamiseksi.

Yhteiskehittämisen edellyttämä avoimuus näkökulmien avaamisessa, yhteisten tavoitteiden asettamisessa sekä käytäntöjen muotoutumisessa kehittäjäasiakkaiden, kokemusasiantuntijoiden sekä muiden asiakaskokemusta edustavien tahojen kanssa voi toteutua vain silloin, kun ammattilaiset - ja tietysti myös asiakkaat - kykenevät riittävässä määrin tunnistamaan sekä irtaantumaan rutinoituista perusoletuksistaan, asiantunte- muksestaan, tietämyksestään ja ratkaisuisistaan, tai ainakin pidättelemään niitä riittävän kauan. Se, miten prosessin edetessä tulee toimia ja esimerkiksi välttää asiakkaiden toimijuuden kutistaminen, asettaa taas uusia haasteita. SOSKU-osahankkeen työntekijä kuvasi niitä omalla kohdallaan seuraavasti:

*Vaihe, jossa joko oman tilanteensa ja ongelmien ratkaisuja etsivä asiakas tai vaikkapa työntekijöistä ja asiakkaista koostuva kehittäjäryhmä halusi edetä keskustelujen, pohdinnan ja suunnittelun jälkeen toimintaan vei minut uusien haasteiden eteen. Miten asiakkaat pääsisivät itse toteuttamaan ideoita, miten saada heille valtuudet ja resurssit kaappaamatta prosessia heiltä? Kyse on kuitenkin enemmän siitä, miten me voimme alkaa tehdä asioita yhdessä, koska ennen olin tehnyt ne aina yksin ja omassa varassani. Asiakas oli tässä kumppanini ja tasavertainen toimija, ei minun ohjeitteni mukaan toimiva "pikku apulainen", mikä saattoi olla hänellekin uutta ja aidosti haastavaa. Minun haasteeni taas oli luopua ulkoisen tehokkuuden määrittämisestä yksin tekemisestä ja tarpeesta näyttää, että juuri minä olen se, joka osaan tämän. Tämä vaatii minulta edelleen luopumista itse etukäteen toiminnalle tai asiakkaan tilanteen korjaamiselle asettamistani tavoitteista. Niiden sijaan opettelen meidän yhteisten tavoitteidemme löytämistä sekä niiden hyväksymistä. Alan oivaltaa, että sosiaalisessa kuntoutuksessa ja muussakin ihmislähtöisessä auttamis- ja hoitotyössä prosessin luonne ja matkalla olo on usein tärkeämpää kuin etukäteen varmistettu lopputulos. Opettelen luottamaan, että vaikka muut eivät tee asioita juuri samalla tavalla kuin minä, he osaavat. Minä taas osaan ja voin tukea muita niin, että he pystyvät tekemään asioita itse ja ilman, että hyvää tarkoittaen omin prosessin sekä sen tulokset itselleni.*

Niin asiakkaiden kuin ammattilaisten ajatusmaailmassa ja identiteetissä alkoi yhteiskehittämisessä käynnistyä muutoksia silloin, kun heille syntyi kokemus toisten, aiemmin ehkä hyvinkin erilaista ja jopa vastakkaista näkökulmaa, asemaa sekä rooleja edustavien ihmisten kanssa samalla puolella olemisesta. Kun esimerkiksi aiemmin etäisen asiantuntijaroolin ja erityistietoon perustuvan ammatillisen identiteetin taakse suojautunut työntekijä kykeni näyttämään myös asiakkaille jotain omasta epävarmuudestaan, hänen ajattelutapansa ja suhteensa asiakkaisiin alkoi muuttua. Tällöin asiakkaidenkin oli helpompi alkaa luopua omista, vastakkaisuuteen perustuvista ja työntekijöiden erilaisuutta koskevista perusoletuksista. Huomattiin, että olemme samalla puolella ja yhdessä luomme sen yhteisen hyvän, jota yhteiskehittämisessä tavoitellaan.

Tätä ajattelua vahvisti ja vei eteenpäin konkreettinen yhteistekeminen, toiminta sekä siitä syntyneet tulokset. Yhdessä sovittiin suunnasta, tehtiin pieniä ja suuria yhteiskehittämistä eteenpäin vieviä päätöksiä. Oleellista oli päättää aidosti yhdessä siitä, miten jotain puheena ollutta asiaa viedään eteenpäin ja saada näin vahvistus sille, ettei kyse ole vain keskustelusta keskustelun vuoksi. Vaikka päätökset veivät näin toimien enemmän aikaa, prosessin aikana nivottiin yhteen merkityksiä ja avattiin uusia yhteisiä näköaloja. Asiakkaat viihtyivät ammattilaisten kanssa, innostuivat ja tarjosivat ideoita. Myös ammattilaiselle tuli



asioiden edetessä tunne, että hän teki merkityksellistä työtä. Kun yhteiskehittämiseen osallistuminen ja ammattilaisten kanssa työskentely on asiakkaille merkityksellistä, sillä on arvoa myös ammatillisen identiteetin kannalta. Silloin yhteiskehittäminen alkaa olla aidosti yhteistä ajattelua ja yhteistekemistä tavalla, jota on vaikeaa tavoittaa kokemustietoa yksipuolisesti hyödyntämällä tai asiakkaita osallistamalla.

## 5.4 Vuorovaikutukseen ja dialogisuuteen liittyvä osaaminen

Olellaisena osana ja perustana SOSKU-osahankkeiden toteuttamassa yhteiskehittämisessä oli dialogisuus ja dialoginen vuorovaikutus, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja tasa-arvoon ja jossa pyritään tietoisesti erottamaan toisten kuunteleminen ja puhuminen toisistaan (Niskala & Kirjavainen 2018). Dialogissa tapahtuu myös tietynlaista oppimista, joka tarkoittaa jatkuvasti kehittyvää ymmärrystä maailman ilmiöistä, toisista ihmisistä ja omasta itsestä. Tällainen yhteinen oppiminen näyttää synnyttävän ihmisten välillä vastavuoroista luottamusta, joka on elintärkeää demokraattiselle toiminnalle. Dialogi on myös luova tapa kehittää uusia ideoita, joiden avulla voidaan ratkaista erityisen monimutkaisiakin ongelmia. Lisäksi dialogiset keskustelut pitävät elävinä tasa-arvon ja vapauden ihanteita. (Alhanen 2016, 11.)

Dialogista keskustelutyylä luonnehtivat kunnioittava suhtautuminen toisiin keskustelijoihin, heidän ainutlaatuisten kokemustensa tarkka kuunteleminen ja osanottajien suora puhe toisilleen. Kiinnostus kohdistetaan merkityksiin sisältyviin kokemuseroihin. Näitä selvittelemällä tähdätään ihmisten parempaan keskinäiseen ymmärrykseen ja tämän myötä riittävän luottamuksen muodostamiseen. Dialogissa pyritään sietämään erilaisten kokemusten synnyttämiä jännitteitä, ottamaan huomioon piiloon jääneitä kokemukset ja tutkimaan eri näkökulmien eroja, yhteyksiä ja niistä muodostuvaa kokonaisuutta. Parhaimmillaan erilaisten kokemusten välille muodostuu vapaata, kokeilevaa vuoropuhelua, joka synnyttää uusia ideoita. Nämä puolestaan auttavat keskustelijoita käsillä olevien haasteiden ratkaisemisessa. (Alhanen 2016, 52-53.)

Dialogi onkin tavallista arkikeskustelua intensiivisempi ja keskittyneempi vuorovaikutuksen tapa, jossa myös tuotetaan yhteisiä kokemuksia ja merkityksiä sekä luodaan uutta ymmärrystä. Dialogisuuden osaaminen tarkoittaa toisten kuuntelemista, omien näkemysten välittömästä ilmaisusta pidättäytymistä, avoimuutta itselle tuntemattomalle sekä reflektointia ja pohdintaa. Dialogisuus edellyttää osallistujilta siten erityistä osaamista, joka on vaativampaa kuin arkisessa vuorovaikutuksessa tarvittavat taidot. Organisaatiolta se edellyttää johtamista, toimintatapoja ja rakenteita, jotka tukevat dialogisuutta. (Alhanen 2016, Mönkkönen 2002.)

Haastavaksi tähän dialogiseen vuorovaikutukseen siirtymisen tekee myös se, että sosiaalisen kuntoutuksen asiakkailla voi usein olla juuri vuorovaikutukseen. Siksi työntekijöiltä edellytetään uudenlaista osaamista, jonka avulla he pystyvät sekä itse osallistumaan että mahdollistamaan asiakkaiden liittymistä dialogiin. Tällainen osaaminen ei useinkaan sisälly sosiaalityön ammattilaisten peruskoulutukseen, ja siksi siihen tuleekin varata oppimista tukevia resursseja, esimerkiksi koulutusta ja mentorointia. Varsinkin yhteiskehittämisen alkuvaiheessa asiakkaiden intensiiviset, vahvasti tunteiden värittämät tarinat ja mielipiteet voivat herättää työntekijöissä hämmennystä sekä tarpeen puolustautua tai vetäytyä vuorovaikutuksesta. Siksi on tärkeää, että tämän uuden vuorovaikutustyylin rakentamisessa hekin saavat tukea dialogisuuden omaksumiseen.

Yhteiskehittämisen alussa dialogisuuden osaamista voidaan vahvistaa ulkopuolisen fasilitaattorin avulla, mikä toteutuikin molemmissa SOSKU-osahankkeissa hanketyöntekijöiden panoksella. Tärkeää on, että osaaminen kuitenkin vähitellen siirtyy yhteiskehittämistä työssään ja yksikössään toteuttavien ammattilaisten sekä asiakkaiden yhteiseksi osaamiseksi. Fasilitaattorina toimivan työntekijän onkin kyettävä luopumaan houkutuksesta hallita ja omistaa yhteiskehittämisessä käynnistyviä prosesseja, koska vain silloin syntyy vapaata tilaa myös osallistujille alkaa toteuttaa yhteiskehittämistä juuri itselleen sopivalla tavalla.

Vähitellen, dialogisen vuorovaikutuksen myötä ammattilaiset ja asiakkaat oppivat suhtautumaan toistensa kokemuksiin tutkivalla asenteella. Näin sellaisetkin asiakkaiden kokemukset, jotka ehkä ennen saivat ammattilaisen ”lyömään luukut kiinni” eli sulkemaan oman mielensä ja suojautumaan ”virallisten totuuksiin” taakse voivat alkaa herättää vilpittöntä uteliaisuutta. Silloin työntekijä voi omien ”totuuksiensa” kertomisen sijasta sanoa vaikkapa epäoikeudenmukaisesta kohtelusta kehittäjäryhmässä tai valmennuksessa vihasena kertovalle asiakkaalle: kertoisitko lisää, mitä sinulle tapahtui, mitä silloin koit ja tunsit? Varsin-

kin yhteiskehittämisen alkuvaiheessa tätä muutosta asiakkaiden kannalta näytti helpottavan se, että mukana oli kokeneempia kehittäjäasiakkaita tai kokemusasiantuntijoita. Nämä saattoivat jo muutamasta turhautuneelta tai vihaiselta vaikuttavan asiakkaan lauseesta tunnistaa, mistä kokemuksista käsin tämä tilanteeseen mahdollisesti orientoitui ja tuoda sen perusteella rennon kuuntelevaa tyyliä vuorovaikutukseen.

Kokoneempien kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden olemuksessa ja niukoissakin kommentissa voi silloin välittyä asiakkaalle sanatonta ymmärrystä, joka auttaa tätä havaitsemaan, että hän voi tulla vaikean kokemuksensa kanssa kuulluksi ehkä ensimmäistä kertaa elämässään. Ja tultuaan kuulluksi ja hyväksytyksi hän voi vähitellen tunnistaa tunteidensa, kokemustensa sekä niille antamiensa merkitysten perustaa, omaa menneisyyttään ja nykyhetken tilannettaan. Tämä tarkoittaa asiakkaan reflektiokyvyn vahvistumista, mikä edelleen edistää dialogisuutta yhteiskehittämisessä. Usein pidempään yhteiskehittämiseen osallistuneet kehittäjäasiakkaat ja kokemusasiantuntijat voivat myös keskustelussa luoda tilaa myös ammattilaisten kokemuksille, esimerkiksi heidän luottamustaan asiakkaisiin heikentäneille tapahtumille. Tämä sillanrakentajan, erilaisten kokemusmaailmojen vuoropuhelun ja dialogin edistämisen tehtävä on keskeinen osa kaikkien yhteiskehittämiseen osallistuvien roolia.

Koulutuksensa perusteella ammattilaisilla voisi olettaa olevat paremmat edellytykset dialogiseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen yhteiskehittämisessä. Kuitenkin usein juuri koulutuksesta, sen kautta rakentuvasta ammatillisuudesta sekä asiantuntemuksesta syntyy esteitä dialogisuudelle. Yhteiskehittämisessä keskeinen yhteinen dialogi ja työntekijän avoin itsereflektio voi asiakastyön arjessa tuntua vaikealta tai sen tarkoitusta ja merkitystä ei ymmärretä. Asiakkaiden ongelmia, elämäntapaa ja arkeen liittyviä pulmia voidaan käsitellä yhdessä heidän kanssaan, mutta ratkaisuja tilanteeseen aletaan kuitenkin etsiä ensisijaisesti kunkin organisaation toimintatapojen, palvelutarjonnan sekä -prosessien suunnalta.

Jyväskylässä näiyä dialogisuuden ammattilaisille asettamia haasteita ja mahdollisuuksia pohdittiin seuraavasti:

*Asiakkaiden ja työntekijöiden kokemus- ja näkemyserot ovat sosiaalipalveluissa arkipäivää. Niin aikuis-sosiaalityössä kuin sosiaalisessa kuntoutuksessa ihmisten ongelmat ovat kasautuneet monimutkaiseksi vyyheksi, joita voidaan yrittää ratkaista vain ottamalla mukaan mahdollisimman useita monialaisia toimijoita ja asiakkaita. Yhteiskehittäminen ja siinä syntyvä dialogisuus mahdollistaa myös molempipuolisten ennakkoluulojen ja erilaisten kokemusten yhdessä tutkimista laajentaen kaikkien osapuolien näkökulmia ja ymmärrystä. Kokemus jokaisen omien mielipiteiden ja ideoiden esille tuomisesta, niiden kuulluksi tulemisesta ja todellisesta vaikuttamisesta palveluihin on edellytys tässä onnistumiselle. Yhteiskehittämisessä keskeinen toisen ihmisen avoin kohtaaminen edellyttää itsensä alttiiksi asettamista. Avoimuuden esteet ovat kuitenkin ensisijaisesti siinä, että turvattomuuden tunnetta peittääkseen työntekijöillä on tarve korostaa omaa asiantuntijuuttaan, osaamistaan ja hierarkkista asemaansa, mikä taas tuo kohtaamiseen jäykkyyttä. Vähitellen, dialogin edetessä päästään kaikkien eri osapuolten ajatusten positiiviseen ja luovaan haastamiseen, omien näkökulmien tarkasteluun ja yhdessä asioiden oivaltamiseen ja toimimiseen.*

Toisaalta ja varsinkin yhteiskehittämisen alkuvaiheessa ammattilaisten itsesensuuri ja kritiikki omien ajatusten ilmaisua kohtaan on usein kohtalaisen voimakasta. Kyse voi olla sosiaalipalveluissa valitsevan toimintakulttuurin taipumuksesta rajoittaa dialogista keskustelua, koska perinteisesti ammatillista epävarmuutta ei tule ilmaista muiden aikana. Tämä on ristiriidassa yhteiskehittämisessä keskeisen tyyliä kanssa. Siinä siirrytään järjestelmän antamien tavoitteiden, ohjeiden ja linjausten toteuttamisen sijasta vuorovaikutuksessa vähitellen rakentuvaan yhteisymmärrykseen.

Jyväskylässä pohdittiin myös niitä dialogisuuden esteitä, jotka voivat syntyä ammattilaisten itseensä kohdistamista, asiantuntijarooliin sisältyvistä tietämisen ja osaamisen odotuksista.

*Työntekijä saattoi alkuvaiheessa esimerkiksi arastella sitä, onko hän ymmärtänyt yhteiskehittämisen tavoitteen ja tarkoituksen oikein. Hän voi huolestua siitä, että omat oivallukset tai ajatukset vievät keskustelua väärään suuntaan. Joku taas saattoi ryhtyä liian hienovaraiseksi ja vetäytyä taustalle pelätessään, että vie tilan kehittäjäasiakkaiden tai kokemusasiantuntijoiden näkökulmilta. Omista agendaistaan hellittämään pyrkinessään työntekijät saattoivat esimerkiksi juuttua miettimään liikaa, mitä uskaltaa sanoa ääneen asiakkaiden ja toisaalta muiden ammattilaisten kuullen. Myös palveluissa vallitsevat toimintatavat ja kulttuuri rajoittivat yhteiskehittämisessä keskeiseen dialogisuuteen siirtymistä, koska perinteisesti ammatillista epävarmuutta ei tule ilmaista tai paljastaa muille ainakaan virallisissa asetelmissa. Ammattilaiset*

*puolustautuivat kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kritiikkiin faktoilla, mikä johti helposti vastakkainasetteluun ja ilmapiirin kiristymiseen. Ymmärrettävästi näissä tilanteissa ammatillaiset tipahtavat helposti perinteiseen tietäjän ja osaajan positioon, jolloin niistä luopuminen, pyrkimys ymmärtää ja olla kiinnostunut asiakaskokemukseen perustuvasta näkemyksestä voi laukaista jännittyneen, väittelyyn ajautuneen tilanteen. Kaikki perinteiset keinot yrittää selviytyä uudessa tilanteessa, niin neutraali vetäytyminen kuin faktoilla puolustautuminen, veivät työntekijöitä kauemmaksi osallisuudesta yhteiskehittämisessä.*

Yhteiskehittämisessä varsinkin alkuvaiheessa koettu epävarmuutta on vaikea hyväksyä, koska se on ristiriidassa perinteisesti määritellyn ammatillisen osaamisen kanssa ja voi siksi saada työntekijän ja johtajankin epäilemään, enkö olekaan se pätevä osaja, joksi minut on koulutettu. Tarve osoittaa itselle, toisille ammatillisille ja ennen kaikkea apua tarvitseville asiakkaille oma osaamisensa on luonnollista. Työntekijöiden on kuitenkin uskaltauduttava luottamaan niin itsen kuin asiakkaisiin ja siten kestämaan epävarmuutta, jonka avoin dialoginen vuorovaikutus väistämättä tuo yhteiskehittämiseen. Kun uskaltaa myöntää itselleen ja toisillekin epävarmuutensa, alkaa ajattelutavan muutos tapahtua omalla painollaan. Säännöllisesti toistuva osallistuminen yhteiskehittämiseen ja dialogisiin prosesseihin asiakkaiden kanssa on tässä onnistumisen edellytys. Vain siten avoin dialogi, sen uutta luovat merkitykset sekä uudenlainen tapa olla vuorovaikutuksessa voivat alkaa avautua ja vahvistua.

Yhteiskehittämisessä käytävä dialogi edellyttää osallistujilta erityistä osaamista, joka voidaan hahmottaa viiden osaamisalueen kautta: 1. Virittäytyminen itsen, toisiin, vuorovaikutukseen ja prosessiin, joka sisältää myös erityisesti herkistymisen, avautumisen toisten kokemuksiin ja maailmaan. 2. Mahdollisten maailmojen kuvittelu, joka auttaa laajentamaan omaa maailmaa sisältämään tai ainakin ulottumaan muiden maailmaan ja mahdollisiin, yhdessä luotaviin ja jaettaviin mielikuvituksen tuottamiin vaihtoehtoihin. 3. Harkinta, joka yhdistää yhdessä luotujen kuvitteluun perustuvia vaihtoehtoja todellisuuteen, reaali maailmaan ja arkeen. 4. Leikki ja leikkivä asenne, jota tarvitaan mielikuvien yhdessä luomisessa ja joka tekee valittujen vaihtoehtojen kokeilemisen mahdolliseksi. Parhaimmillaan leikkivä, kokeileva asenne tuo yhteiskehittämiseen keveyttä, iloa ja huumoriakin. 5. Usko ja luottamus siihen, että suunnitellut kokeilut ja valitut vaihtoehdot voivat toteutua arjessa, vaikka yhteiskehittämisen prosessi saattaa olla hidas ja eri vaiheiden toteuttaminen vaatii pitkäjännitteistä ja keskittynyttä yhdessä tekemistä. (Alhanen 2016.)

Dialogisuuden onnistumisen kannalta on tärkeää oivaltaa kielen ja merkitysten sopimuksellisuus ja vaihtelevuus. Dialogiin osallistuvat ihmiset eivät välttämättä jaa samanlaisia merkityksiä eikä heillä ole siten yhteistä kieltä. (Puro & Matikainen, 2000, 17.) Koska dialogisuus, siinä keskeinen yhteinen kieli sekä merkitykset syntyvät aina tiettyjen, tasaveroiseen vuorovaikutukseen sitoutuneiden ihmisten välillä ja tietyissä tilanteissa, sitä ei voi oppia kirjoista vaan se kehittyy käytännön vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa, kun ihmiset ajattelevat yhdessä. Yhdessä ajattelu tarkoittaa, ettei yksilö enää pidä omaa kantansa lopullisena, vaan askeleena kohti lopputulosta, jolloin hän voi keskittyä kuuntelemaan vuoropuhelussa avautuvia mahdollisuuksia. (Isaacs 2001, 39-40.)

Henkilökohtainen kokemus yhteiskehittämisestä edisti niin asiakkaiden kuin työntekijöiden valmiuksia avoimen dialogin ymmärtämiseen, siihen perustuviin keskusteluihin ja toimintaan osallistumiseen. Kunnioittava ja tasaveroinen suhtautuminen kaikkia osallistujia kohtaan, erilaisuuden hyväksyminen sekä tilanteissa esiin nousevan lempeän huumorin viljely olivat avainasemassa varsinkin alkuvaiheessa, dialogisuuden esteeksi herkästi puolin ja toisin nousevien ennakkoluulojen häivyttämisen kannalta. Näin dialogisuus tarkoitti myös työntekijöiden mahdollisuutta tulla kuulluksi ja ymmärretyksi yhteiskehittämisessä uudella tavalla paitsi asiakkaiden myös esimiesten ja johdon suunnalta.

## 5.5 Luottamuksen synnyttämiseen ja vahvistamiseen liittyvä osaaminen

Onnistuakseen yhteiskehittäminen edellyttää luottamusta ammattilaisten, johtajien ja asiakkaiden välillä. Luottamusta syntyy esimerkiksi yhteiskehittämisryhmien tai -valmennusten aidossa, tasa-arvoisessa, avoimessa ja arvostavassa ilmapiirissä, jossa kaikkien tietoa ja osaamista kunnioitetaan. Luottamuksen syntyminen vaatii myös riittävästi kiireetöntä aikaa, tilaa ja kiinnostusta sekä vanhoja ennakkokäsityksiä muuttavaa tutuksi tulemistä. Se kasvaa ja vahvistuu myönteisten kohtaamisten ja yhteistekemisen kautta saavutettujen onnistumisten myötä. Näin yhteiskehittämisessä dialogisuuden myötä vahvistuva luottamus auttaa

ammattilaisia ja johtajia sekä rakentamaan luottamusta asiakkaisiin että vahvistamaan asiakkaiden luottamusta heihin ja myös palveluihin. Luottamus on tärkeää kaikessa inhimillisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, sillä vähentää ihmisten itsekkyyttä ja saa heidät huomioimaan toiset ja mahdollistaa avoimen kommunikaation. Keskinäinen luottamus saa myös muutostilanteissa meidät alttiimmiksi kuulemaan toistemme näkemyksiä. (Stenvall & Virtanen, 2007, 77-78.)

Ammattilaisten on hyvä oivaltaa ero organisaatioihin kohdistuvan yleisen luottavaisuuden ja toisaalta kokemusmaailmaan ja siinä rakentuvaan tuttuuteen perustuvan luottamuksen välillä. Jälkimmäinen edellyttää yksilön sisäistä arviota luottamuksen kohteesta, tietoista valintaa ja tähän liittyvää riskiä. (Luhman 1979, 97–98.) Ammatillisten tehtäväjakojen ja lakisääteisten velvoitteiden maailmassa ammattilaisten välinen luottamus perustuu tavallisesti yleiseen, järjestelmätason luottavaisuuteen ja ohjeisiin siitä, mikä asia tai tehtävä kuuluu itselle ja mikä toisille. Siksi heidän on varsinkin aluksi vaikeaa luottaa yhteiskehittämisen prosessiin, jota ei ole mahdollista eikä edes tarkoituksenmukaista tarkasti ohjeistaa tai kuvata etukäteen. SOSKU-osahankkeiden toteuttamassa yhteiskehittämisessä ammattilaisten luottavaisuutta vaikutti kuitenkin lisäävän se, että he saivat varsinkin alussa ja etukäteen riittävästi tietoa prosessin luonteesta, kuulivat perusteluita tälle uudentilanteelle toiminta- ja etenemistavalle ja saattoivat näin orientoitua osallistumiseen menettämättä kasvoaan.

Yhteiskehittämisessä kertyneiden havaintojen perusteella usein hyvin heikossa taloudellisessa ja sosiaalisessa asemassa olevat sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaat voivat kokea puolestaan yleiset ohjeistukset sekä asiaperustelut epäoleellisiksi ja jopa ammattilaisiin kohdistuvaa henkilökohtaista luottamusta heikentäviksi. Koska moni oli menettänyt yleisen luottavaisuuden järjestelmään, heidän kannaltaan luottamuksen syntyminen edellytti enemmänkin kokemusmaailman tasolla tapahtuvan toisen tunnistamista, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ja sidosten syntymistä suhteessa toisiin, vertaisiksi koettuihin asiakkaisiin ja myös ammattilaisiin. Kiinnostavaa oli se, että tämä koski myös aiemmin hyvässä sosiaalisessa ja taloudellisessa asemassa olleita asiakkaita, jotka olivat sairastumisen, riippuvuuden tai vaikkapa pitkittyneen työttömyyden sekä epäoikeudenmukaisuuden sävyttämien palvelukokemusten myötä menettäneet luottamustaan ennen itsestään selvänä pitämäänsä järjestelmän toimintatapaan. Jyväskylässä kehittäjäasiakkaan roolista osallistuvien luottamus ammattilaisiin saavutettiin myös ammattilaisten pitkäjänteisellä toiminnalla ja teoilla, jotka aidosti paransivat heidän tilannettaan ja elämänlaatuaan. Kokemusasiantuntijoidenkin kohdalla kyse on usein palveluita asiakkaan edelleen käyttävän kuntoutujan ja toisaalta niiden kehittäjän roolien yhdistymisestä. Siksi heillekin tulee edelleen tarjota riittävät palvelut, tuki ja apu omaan tilanteeseensa, koska usein toimintakyky voi kuntoutumisesta huolimatta vaihdella tai olosuhteet vaikeutua yllättävällä tavalla.

## 5.6 Kohtaamattomuudesta toisten kuuntelemiseen

Asiakkaiden luottamusta yhteiskehittämiseen osallistuneisiin ammattilaisiin ja SOSKU-hanketyöntekijöihin rakensivat kokemukset kuulluksi tulemisesta, avun saamisesta ja ammattilaisten osaamisesta mutta myös samastuminen ammattilaisiin, heidän inhimillisyyteensä ja haavoittuvuuteensa. Tämä tapahtui sekä spontaanisti, molemminpuolisen tutustumisen myötä että yhteiskehittämisryhmän työskentelyssä tai yhteisvalmennuksissa. Ammattilaisten uudentilanteen osaaminen tarkoitti tässä muutoksessa sitä, että hän pyrkii tulemaan näkyväksi asiakkaille ei niinkään asiantuntijana vaan enemmän asiakkaista ja heidän kokemuksistaan kiinnostuneena ihmisenä. Tätä muutosta ja sen syntymistä SOSKU-hanketyöntekijä kuvasi havaintojensa pohjalta näin:

*Jyväskylän SOSKU-osahankkeessa yhteiskehittämisen hyödyt sosiaalityöntekijöille ja -ohjaajille näkyivät ammatillisena kasvuna ja kehityksenä. Vuorovaikutus on hyvin olennainen osa ammatillista osaamista. Asiakkaiden ja työntekijöiden kohtaamattomuus kehittäjäryhmän keskusteluissa saattoi olla varsinkin uusien ihmisten tullessa mukaan aluksi molemminpuolista. Dialogisissa kohtaamisissa työntekijän ymmärrys asiakkaiden elämäntilanteisiin ja näkökulmiin monipuolistui, kun kehittäjäasiakkaat uskalsivat tuoda omia rehellisiä kokemuksiaan peittelemättä ja kaunistelematta esille. Ja työntekijöillä oli valmius kuulla niitä. Vastavuoroisesti kehittäjäasiakkaat kuulivat ammattilaisten näkökulmia keskusteltaviin asioihin ja ongelmiin. Vähitellen luottamuksen kasvaessa opittiin keskustelemaan henkilökohtaisesti vaikeistakin asioista*

*provosoitumatta tai puolustautumatta yksipuolisesta viranomais- ja asiakasnäkökulmasta. Ymmärrys toisten näkökulmia kohtaan lisääntyi, kun kaikki saattoivat osallistua keskusteluun omine ajatuksineen, kokemuksineen ja tarinoineen. Kenenkään kokemukset eivät olleet täysin samanlaisia. Asioita pohdittiin yhdessä tarkasti toisia kuunnellen ja itse keskusteluyhteyden saavuttaminen koettiin tärkeimmäksi.*

Järvenpään osahankkeessa yhteiskehittämisessä keskeistä vuorovaikutuksen muuttumista sekä luottamuksen vahvistumista tuettiin fasilitointiin ja toiminnalliseen työskentelyyn perustuvalla yhteisvalmennuksella.

*Valmennuksen aikana siihen osallistuvat sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaat ja työntekijät jakoivat kokemuksiaan niin palveluiden käytöstä ja asiakastyöstä kuin elämästä yleensä. Osallistujat tutkivat ja työstivät valmennuspäivien välissä itsekseen esimerkiksi niitä asioita, mistä he olivat vilpittömän kiitollisia toiselle osapuolelle, asiakkaat elämänsä aikana kohtaamilleen sote-alan työntekijöille ja päinvastoin. Samalla he tutkivat myös niitä asioita, jotka olivat jääneet vaivaamaan, turhauttamaan tai jopa heikentäneet luottamusta toiseen osapuolen edustajiin. Valmennuspäivässä tuotokset sitten tiivistettiin omassa viiteryhmissä yhteisiksi kiitollisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden sekä -luottamuksen viesteiksi.*

*Aluksi asiakkaita pyydettiin ryhmänä kertomaan työntekijöille viestejään ja työntekijöitä keskittymään kuuntelemaan niitä mahdollisimman tarkkaan sekä välttämään houkutusta alkaa selittää tai vastata puhujille edes mielensä sisällä. Kun viestit oli kerrottu, työntekijät saivat kysyä asiakkailta ja kommentoida kuulemaansa. Fasilitaattori rohkaisi heitä edelleen välttämään puolustautumiseen perustuvia selityksiä ja sen sijaan keskittymään asiakkaiden kokemusten herättämiin ajatuksiin ja tunteisiin, niiden jakamiseen. Asiakkaiden kritiikin mutta myös vilpittömän kiitollisuuden vastaanottaminen vaikutti heistä hetkittäin vaikealta, vaikka samalla moni työntekijä koki kiitollisuuden aiheet ammatillisesti ja henkilökohtaisesti ravitseviksi, toivoa synnyttäväksi. Asiakkaiden kiitollisuudesta kuuleminen loi heille myös levollisuutta kohdata myös vihamieliseltä ja asiattomalta tuntuvan kritiikin ja tunnepurkaukset. Yhteisen keskustelun jälkeen asiakkaat keskittyivät puolestaan kuuntelemaan työntekijöiden kiitollisuuden ja turhautumisen sekä esimerkiksi työssä kokemaan väkivallan uhkaan liittyviä kokemuksia. Niiden kertomisessa jokainen rajasi asiat oman harkintansa ja vaitiolovelvollisuutensa mukaan, eikä tärkeää ollutkaan yksityiskohtainen tapahtumien kuvaus vaan se, millaisia tunteita työntekijänä oli niissä kokenut.*

Kun yhteiskehittäminen etenee, luottamus ja toinen toisensa tunteminen rohkaisevat kaikkia näyttämään itsestään myös vähemmän pystyviä ja hallittuja puolia sekä haavoittuvuutta. Silloin myös ammattilaisten kyky tunnistaa ja myös jakaa myös omia kokemuksiaan, esimerkiksi niin työhönsä kuin elämään yleensä liittyviä vaikeuksia lisääntyy ja he tulevat paitsi toisilleen, myös asiakkailleen näkyväksi ”enemmän ihmisiä”. Tässä ei kuitenkaan ole kyse työntekijöiden työkokemusten tai yksityiselämän harkitsemattomasta vyöryttämisestä asiakkaiden eteen, tehtäväroolin totaalista unohtamisesta tai ulkokohtaisesta ymmärtämisen vakuutteluista. Pikemminkin se näkyy pienissä, keskusteluissa ja tarinoissa esiin nousevissa välähdyksissä ja tunteissa, kaikkia yhdistävän inhimillisyyden esiin nousemisessa tavalla, jolle ei aina ole ollut perinteisessä, tehtäväroolia tiukasti rajaavassa asiakastyössä tilaa.

Tämä kohtaamisessa tapahtuva molemmiin puolinen muutos edellyttää usein konkreettista siirtymistä omalta maaperältä yhteisempään tai neutraalimpaan paikkaan, riittävän monia kokoontumisia sekä aikaa, mahdollisuuksia tutustua toisiin uusissa puitteissa ja uudelta pohjalta. Yhteiskehittämistä edistävän ja ohjaavan työntekijän rooli ei siksi voi olla perinteinen kokouksen puheenjohtajan tai ryhmänohjaajan rooli. Siirtyminen yhteiskehittämisen tyylilajiin, toiminta- ja vuorovaikutukseen edellyttää vuorovaikutuksen fasilitoinnin taitoja, kykyä luoda kaikille riittävän turvallinen ja spontaanisuutta mahdollistava tilanne, jossa voidaan ryhtyä yhdessä käynnistämään sekä rikastamaan dialogia.

## 5.7 Muutostyöhön ja vaikuttamiseen liittyvä uudenlainen osaaminen

Yhteiskehittäminen haastaa työntekijän miettimään, olenko todella tätä mieltä, mikä taas ohjaa vaihtoehtojen etsintään. Kaikilla asioilla ja tarinoilla on useita puolia, rikkautta on sen oivaltaminen niin itsekseen kuin ryhmässä. Terve uteliaisuus, halu kokeilla uutta ja katsoa, voiko tehdä toisin luo työskentelylle uutta intoa ja iloa. Työntekijänä alkaa nähdä omassa toiminnassaan ja palveluiden toimintatavoissa muutostarvetta ja toimia muutoksen hyväksi. Silloin saa kokemuksen, että nyt tehdään jotain aivan uutta ja toisella tavalla.

la. Alkaa tapahtua myös ammatillista kasvua, koska ei halua tyytyä enää toistamaan rutinoitua toimintaansa ajatellen, että riittää kun työt hoidetaan niin kuin aina ennenkin. Vähitellen tämän oman toiminta- ja ajattelutavan tunnistamisessa ja sen muuttamisessa onnistuminen tarttuu, tyytyväisyys käynnistyneeseen muutokseen ja sen vaikutuksiin leviää organisaatiossa. Oman työskentelyn luova kyseenalaistaminen ja muutokset antavat energiaa jokaiselle myös arkisessa työssä.

Sosiaalipalveluissa, esimerkiksi sosiaalisessa kuntoutuksessa tai sosiaalitoimistossa työskentelevään ammattilaiseen kohdistuu usein valtavasti odotuksia niin asiakkaan kuin työntekijän itsensä asettamina. Työntekijän ja yleensäkin asiakastyön luovuutta ja muutostyötä edistäisi se, että hän ainakin hetkittäin uskaltaisi kääntää viralliset totuudet ja totut vuorovaikutusasetelmat ylösalaisin, kysyä kokonaan uusia kysymyksiä ja asettua rohkeasti ihmettelemään niitä toisten ihmisten kanssa. Näin voidaan murtaa perinteistä, palvelujärjestelmässä vallitsevaa kulttuuria, jossa ammattilaisen ei ole hyväksyttävää tuoda esille jäsenymmättömiä, keskeneräisiä ja hullujakin ideoita ja ajatuksia. Tässä mielessä tietämättömyys on hyvin keskeinen osa asiakastyön ammattitaitoa (Mönkkönen 2007,186) ja yhteiskehittämisessä tarvittavaa osaamista.

Ammatillisuuteen kuuluu myös eettinen velvollisuus kehittää ja arvioida omaa työtään ja työtapojaan. Yhteiskehittämiseen pitkäjänteisesti osallistuva työntekijä saa kokemuksen, että asiat etenevät ja asiakkaatkin viihtyvät, innostuvat ja antavat ideoita. Kun yhteiskehittäminen on asiakkaille mielekästä ja merkityksellistä, se on työntekijälle arvokasta myös ammatillisesti. Tämä yhteiskehittämisessä vahvistuva ammatillisuus näkyi Jyväskylän SOSKU-osahankkeen aikana vahvistuvana rohkeutena, ennakkoluulottomuutena, kykyä kuunnella maltilla ja ymmärryksellä kehittäjäasiakkaiden joskus hyvin yleistävän kriittisiä näkemyksiä provosoitumatta. Se tuli näkyviin myös joustavana vaihtoehtojen etsimisellä ja kykyä miettiä rauhassa erilaisia tulkintoja yhdessä asiakkaiden kanssa. Tarinalla on aina monia eri puolia ja tämän oivaltaminen yhdessä kehittäjäasiakkaiden kanssa oli hyvin palkitsevaa.

Yhteiskehittämisen avoimeen dialogiin perustuvissa prosessissa Jyväskylässä myös kehittäjäasiakkaiden keskustelutaidot kehittyivät ja kasvoivat vähitellen niin, ettei enää tarvinnut puhua vain omasta kokemuksesta ja tunteista käsin. Siksi keskeiseksi yhteiskehittämisen taidoksi tai kompetenssiksi osoittautui työntekijöiden maltti ja levollinen kiinnostus odottaa kehittäjäasiakkaiden näkemyksiä myös silloin, kun ne eivät ala viritä tai tulevat keskusteluun kriittisestä näkökulmasta. Helposti ammattilaiselle tulee kiire auttaa asiakkaita sanoittamalla näiden tarkoituksia tai löytää etenkin kriittisiin puheenvuoroihin vastaus tai vastine.

Yhteiskehittäminen vaikuttaa parhaimmillaan myös kokouskäytäntöihin, joita usein palveluissa leimaa kiireinen asioiden läpikäyminen ja vähäinen mahdollisuus ajatusten vaihtamiseen. Kokouksiin tuodaan ehkä vähemmän asioita ja tiedotusluonteiset aiheet sekä selkeät ohjeistukset hoidetaan vaikkapa sähköisen viestinnän avulla. Näin raivataan aikaa ja tilaa yhteisesti kiinnostavien aiheiden pohtimiseen, jolloin työryhmissä ja -tiimeissä toimivat kokemusasiantuntijat tai vaikkapa yhteisökokouksiin osallistujatkin saavat mahdollisuuden tuoda esiin omia aiheita, kysymyksiään ja ideoita. Samalla voidaan käynnistää muutoksia myös sosiaalisen kuntoutuksen tai vaikkapa aikuissosiaalityön toimintakulttuurissa, jos tavoitteena on saada henkilöstöä ja asiakkaita toimimaan oma-aloitteisemmin ja -vastuisemmin. Myös kokousten puheenjohtajuus voi alkaa kiertää, jolloin aiheista ja tehtävästä kiinnostunut asiakas voi toimia puheenjohtajana yhtä hyvin kuin yksikön johtaja tai työntekijä. Puheenjohtajankaan tehtävä kun ei yhteiskehittämisessä perustu asioiden tai edes tilanteen suvereeniin hallintaan vaan halukkuuteen sekä kykyyn virittää kokouksissa tasaveroista ja avointa vuorovaikutusta sekä dialogisia keskusteluita. Tämä voi niin työntekijöiden kuin asiakkaiden kannalta voi merkitä suurta muutosta siinä, miten he hahmottavat palvelut ja oman asemansa niissä.

## 5.8 Kriittisten, vihan sävyttämien asiakaskokemusten kohtaaminen

Yhteiskehittämisessä dialogisuuden myötä syntyvä yhteisymmärrys ja luottamus voivat myös saada aikaan sen, että aiemmin työntekijöihin ja heidän motiiveihinsa varautuneesti suhtautuneet asiakkaat alkavat tuoda kertomatta jääneitä kokemuksiaan esiin sekä yhteiskehittämisessä että joskus myös sen ulkopuolella. Kokemusten esiintuominen on voinut olla vaikeaa, koska työntekijät ovat vaikuttaneet jollain perustavalla tavalla erilaisilta, omassa elämässään aina onnistuneita ja siten asiakkaisiin verrattuna toisenlaisilta, myös työssään kompetenteilta ihmisiltä. Käsitys ammattilaisten erityisyydestä sekä heidän pystyvyydestään on

myös luonut käsityksen, että he ovat asiakasta kykenevämpiä ratkomaan hänen ongelmiaan. Näin syntynyt ja vahvistunut pystymättömyyden ja häpeän tunne on puolestaan voinut saada aikaan sen, ettei asiakas ole voinut kertoa tilanteestaan eikä siitä, mitä hän sen keskellä todella kokee ja ajattelee.

Kun yhteiskehittämisessä työntekijöidenkin inhimillisyys ja haavoittuvuus alkaa tulla näkyväksi, asiakkaat voivat alkaa puhua heille omasta menneisyydestään, menetyksistään sekä niiden herättämästä tuskasta ja häpeästä uudella tavalla. Tämä taas synnyttää uusia osaamiseen liittyviä haasteita, koska tätä tuskallista kokemustietoa ei enää voi jättää kuulematta ja etäännyttää, eikä sitä toisaalta voi käyttää myöskään ulko-kohtaiseen asiakkaiden luokitteluun ja määrittelyyn.

*Osa yhteiskehittämismallinnukseen Järvenpäässä osallistuneista ammattilaisista toi esiin vilpittömän huolensa siitä, että valmennuksessa heihin uudella tavalla tutustuneet asiakkaat voisivat valmennuksen ulkopuolella, heidän työpaikallaan ryhtyä purkamaan näitä omaan menneisyyteensä tai muuhun tuskalliseen asiaan liittyviä kokemuksia. Jotkut olivat jo kohdanneetkin näitä tilanteita ja hämmentyneet niissä. He myös korostivat, että heillä ei ole näihin tilanteisiin liittyvää mielenterveysalan osaamista. Asiakkaat puolestaan kokivat tässä keskustelussa loukkaavana sen, että heidän yhteiskehittämisen myötä uudella tavalla tutuksi ja inhimillisemmiksi tulleet ammattilaiset eivät uskaltaneetkaan kuunnella heidän rankkoja kokemuksiaan, vaan sen sijasta kehottaisivat ottamaan yhteyttä mielenterveyspalveluihin. Eräskin asiakas korosti, että hän tietää kyllä saavansa tarvittaessa yhteyden ja apua mielenterveyspalveluista omahoitajaltaan. Hänelle vaikeiden kokemusten jakamisessa oli ollut kyse uudenlaisen yhteyden saamisesta aiemmin etäisiltä vaikuttaneisiin ammattilaisiin.*

Se, miten työntekijät reagoivat näihin asiakkaiden tunnepitoisiin ja pelottavilta tuntuviin ”purkauksiin” voi pahimmassa tapauksessa vain toistaa asiakkaille kivuliasta kokemusta siitä, että he eivät tule kuulluiksi tai nähdyiksi työntekijöiden taholta. Tämä taas etäännyttää heidät entistä vahvemmin toisista ihmisistä ja ainakin ammattilaisista. Juuri siksi kiireetön ja hyväksyvä kuunteleminen ilman neuvomisen tai ratkaisemisen painetta on niin tärkeää. Tyypillistä näille purkauksille vaikuttaa usein olevan myös se, että asiakas ei pysty kontrolloimaan tai muotoilemaan kokemustensa ilmaisua vuorovaikutuksellisesti hyväksyttäväksi, vaan ne voivat tulla esille esimerkiksi ammattilaisten haukkumisena, vähättelynä ja voimakkaan raivon ilmaisuina. Ne vaikuttavat tilanteeseen sopimattomalta, impulsiiviselta toiminnalta, joka voi siis tuntua ammattilaisesta hyökkäykseltä tai selittyä asiakkaan psyykkisestä tilasta johtuvaksi häiriöksi.

Usein kyse vaikutti kuitenkin olevan siitä, että asiakas alkoi kokea yhteiskehittämisen myötä syntyneen suhteen ammattilaiseen riittävän turvalliseksi, ja tämä avaa portin purkaukselle. Tunne pohjaiset purkaukset voivat usein olla myös asiakkaan ainoa tapa olla vuorovaikutuksessa. Asiakas ei tällöin odota että ammattilainen alkaa kommentoida purkausta ottamalla kantaa sen sisältöön. Sen sijaan ammattilaisen on hyvä vahvistaa mielessään näkökulmaa, että asiakas kertoo tässä kokemuksiaan. Parhaimmillaan ja ammattilaisen taholta kuultuina nämä purkaukset johtavat siihen, että asiakas pystyy myöhemmin ilmaisemaan kokemusiaan rakentavalla, spontaanilla tavalla, joka taas edistää yhteiskehittämisen prosessia ja siinä etenemistä.

Asiakkaan kokemuksiin perustuvat purkaukset edellyttävät ammattilaiselta kykyä säilyttää suhde sekä asiakkaaseen että hänen tunnepitoiseen ilmaisuunsa, nähdä ne osana vuorovaikutussuhdetta eikä pelkästään asiakkaan ominaisuutena tai hänelle ominaisena, ammattilaisen kannalta epätarkoituksenmukaisena toimintatapana. Tämä edellyttää ammattilaiselta sekä riittävää itsetuntemusta että vuorovaikutusosaamista, tapoja olla noissa tilanteissa suhteessa asiakkaaseen, kuunnella ”tässä ja nyt”, kohdata asiakkaan voimakkaitakin tunteita sekä myöhemmin yhdessä asiakkaan kanssa reflektoida tapahtunutta.

Vaikeiden tunteiden vallassa omaa menneisyyttään, niin itseensä kuin palveluihin kohdistuvaa pettymystään ammattilaiselle purkava asiakas voi saada ammattilaisen pohtimaan, olisiko parempi ohjata asiakas toiselle, esimerkiksi psykiatrian asiantuntijalle. Mistä voi tietää, että purkauksessa on kyse enemmän suhteen turvallisuudesta kuin asiakkaan diagnoosiin liittyvästä oireilusta? Miten tunnistaa purkauksen sisällön ja kokemusten välinen ero? Olisiko parempi ohjata asiakas toiselle, esimerkiksi psykiatrian asiantuntijalle? Näitäkin kysymyksiä voidaan usein lähestyä yhteiskehittämisen lähtökohdasta. Purkauksen jälkeen ammattilainen voi kunnioittavasti kysyä asiakkaalta mieltään vaivaavia asioita ja löytää vastauksia näihin kysymyksiin yhdessä asiakkaan kanssa reflektoiden. Yhteinen pohdinta tapahtuneesta voi auttaa sekä asiakasta että ammattilaista jatkamaan vuorovaikutusta ja vahvistamaan yhteisymmärrystä purkauksen jälkeen. Asiakas voi silloin saada aiemmista poikkeavan kokemuksen, että hänen purkauksensa ei johtanutkaan

siihen, että ammattilainen sulkeutuu ja alkaa etäännyä vuorovaikutuksesta. Päinvastoin, ammattilainen tulee lähemmäksi, jolloin voidaan alkaa yhdessä opetella uusia tapoja jakaa kokemuksia ja olla vuorovaikutuksessa. Samalla voimme tunnistaa itsessämme ja antaa myös asiakkaan nähdä, että myös me ammattilaiset olemme haavoittuvia ja haavoittuneita, jolloin empatian tavoittaminen molemmin puolin tulee mahdolliseksi. Luonnollisesti jokainen työntekijä itse viimekädessä arvioi valmiutensa tämentyypiseen vuorovaikutukseen sekä sen, missä määrin hän on valmis luopumaan tehtäväroolinsa etäännyttävistä turvarakenteista.

Omat haasteensa näiden vaikeiden, esimerkiksi häpeän, vihan tai syyllisyyden sävyttämien kokemusten jakamiselle asettaa modernin asiantuntemuksen ideaali, joka korostaa moraalista neutraalisuutta. Ammattilaisen ei tästä lähtökohdasta esimerkiksi ole soveliaista tuoda esiin asiakkaan syyllisyyteen liittyviä kysymyksiä, koska se voidaan nähdä asiakkaan syyttelynä ja moralismina, mikä taas on asiantuntijalle epäsoveliaa käytöstä. Kuitenkin monet sosiaalisen kuntoutuksen haasteet, esimerkiksi asiakkaiden pitkäaikaiset päihde- ja mielenterveysongelmat, työttömyys tai passiivisuus suhteessa omien asioiden hoitamiseen nostavat ammattilaisten mielessä kysymyksen ongelmien syistä, toisaalta asiakkaan kyvyttömyydestä tai syyllisyydestä ja toisaalta omasta osaamattomuudesta asiantuntijana. Jos näistä vaikeista, molemmissa keinottomuutta ja häpeääkin herättävistä tunteista on mahdotonta puhua tai asiakasta kehoitetaan unohtamaan ne tai käsittelemään niitä terapiassa, asiakas voi jäädä yksin oman syyllisyytensä ja häpeän tunteidensa kanssa. Yhteiskehittämisessä myös erilaisia häpeää ja syyllisyyttä herättäviä kokemuksia ja kysymyksiä voidaan alkaa luottamuksen myötä kohdata yhdessä niin, että on mahdollista sekä samastua toisten että tulla kuuluksi omien kokemustensa kanssa.

## 5.9 Asiakkaiden toimijuutta ja osallisuutta vahvistamassa

Yhteiskehittämisessä on kyse paitsi palveluiden kehittämisestä myös pyrkimyksestä tukea siihen osallistuvien asiakkaiden toimijuutta niin arjessa kuin palveluissa. Samalla voidaan vahvistaa vaikuttamisen, dialogisuuden sekä demokraatian heiltä edellyttämiä kykyjä ja osaamista. Tämä edellyttää työntekijöiltä valmiutta toimia asiakkaiden kumppaneina ja tasaveroisina osallistujina kaikkien toimijuutta vahvistavissa, dialogisuuteen perustuvissa prosesseissa sekä yhteistekemisessä. Mikäli asiakkaiden mahdollisuudet toimia ja ennen kaikkea havaita toimijuutensa vaikutukset tai seuraukset ovat olleet palveluissa vähäisiä, on voinut syntyä kokemus ulossulkemisesta, marginalisoinnista. Joskus asiakkaan toimijuutta heikentävä kokemus voi perustua siihen, että hän kokee työntekijöiden epäilevän hänen kykyään saada aikaan muutoksia omassa elämässään. Pahimmillaan asiakkaat jäävät tietämättömiksi omasta toimijuudestaan ja sen vaikutuksista palveluissa (Muurinen 2018).

Pitkittyneen sairauden, ongelmien, työttömyyden, köyhyyden, päihderiippuvuuden tai muun ahdingon synnyttämä elämäntilanne asettaa asiakkaan toimijuudelle erilaiset ehdot kuin suhteellisesti turvatumppaa ja ennakoitavampaa elämää elävä sote-alan ammattilainen omista lähtökohdistaan voi tunnistaa tai hahmottaa. Siksi yhteiskehittäminen haastaakin työntekijöiden odotuksia, joiden mukaan asiakkaan tulisi palveluissa ja elämässään kyetä täyttämään yksilötoimijaan liittyviä riippumattomuuden ja itsekontrollin ihanteita (vrt Honkasalo 2013B, 79).

Yhteiskehittämiseen osallistumisen ja toimijuuden mahdollisuudet ovat asiakkaiden kohdalla yhteydessä pystyvyyden tunteisiin eli siihen, miten paljon he omassa elämäntilanteensa ja -historiansa pohjalta kykenevät luottamaan mahdollisuuksiinsa ratkoa itse ongelmiaan ja selviytyä haasteista. Asiakas voi tällöin olla vilpittömän kiitollinen vaikkapa sosiaalisen kuntoutuksen palveluissa saamastaan avusta, mutta pitkään jatkunut sairaus, ongelmat sekä asiakkuudet ovat voineet heikentää hänen luottamustaan pystyvyyteensä niin, että se väistämättä heikentää hänen toimijuuttaan. Varsinkin pitkittyneissä asiakkuuksissa voi käydä niin, että ammattilaiset alkavat näyttäytyä asiakkaalle jollain perustavalla tavalla pystyvämpinä kuin hän itse. Siksi hän odottaa heidän ratkaisevan myös hänen kuntoutumiseensa ja elämään yleisemminkin liittyvät haasteet, mikä puolestaan voi turhauttaa ammattilaisia.

SOSKU-osahankkeiden toteuttamassa yhteiskehittämisessä etsittiin ja luotiin yhdessä asiakkaiden kanssa erilaisia, kaikille sopivia tapoja osallistua ja näin pyrittiin vahvistamaan heidän toimijuuttaan palveluissa. Yhteiskehittäminen tarjosi asiakkaille myös mahdollisuuksia vaikuttaa palveluissa sekä omaan että vertais-



ten ja viiteryhmän asemaan, mikä taas vahvisti itseluottamusta ja uskoa omaan pystyvyyteen. Tämä puolestaan alkoi näkyä lisääntyvinä, usein hyvinkin epämuodollisina toiminta- sekä vaikuttamismahdollisuuksina myös asiakkaiden arjessa ja lähiyhteisöissä. Ja kun asiakkaiden toimijuus alkoi yhteiskehittämisessä vahvistua, käynnistyi usein muutoksia myös suhteissa työntekijöihin sekä johtajiin.

Haastavaksi asiakkaiden toimijuuden vahvistamisen sekä siinä mukana olevien ammattilaisten roolin tekee se, että toimijuutta on varsinkin käyttäytymistieteissä määritelty pääasiassa autonomisuuden, osallistumisen ja ympäristöön vaikuttamisen kautta. Toimijana yksilön ajatellaan kokevan vapautta ja kykenevän toteuttamaan itseään (esim. Doyal & Gough 1991, Nussbaum 2011, Isola 2016). Sosiaalisessa kuntoutuksen yhteiskehittämiseen osallistumisessa asiakkaille tarjoutuva toimijuus voi toki merkitä heille juuri vaikuttamisen mahdollisuutta ja autonomisuuden vahvistumista. Monien kohdalla toimijuuden ehdot määrittävät kuitenkin heikon tai heikentyneen sosioekonomisen aseman pohjalta. Autonomisuuden, vapauden, osallistumisen, vaikuttamisen sekä itsensä toteuttamisen on puolestaan havaittu olevan luonteva osa taloudellisesti sekä sosiaalisesti hyvässä asemassa olevien toimijuutta. Siksi he kokevat toimijuutensa toteutuvan oman yksilöllisyyden kehittämisessä ja laajentamisessa sekä ympäristöönsä vaikuttamisessa. Heikossa asemassa olevat sen sijaan hahmottavat omaa toimijuuttaan pikemminkin johdonmukaisen toiminnan, rehellisyyden ja luotettavuuden kautta. Ympäristön hallinnan sekä siihen vaikuttamisen sijasta he pyrkivät itsen, oman persoonan ja toiminnan hallintaan. (Snibbe & Markus 2005). Sosiaalisessa kuntoutuksessa autonomisuuden, yksilöllisyyden sekä itsenäisyyden kautta määrittyvän toimijuuden vahvistaminen voikin olla lähtökohtaisesti vieras ja ulkoa-annettu ajatus asiakkaalle, joka hahmottaa omaa toimijuuttaan lähes päinvas-  
taisiin lähtökohtiin ja arvoihin perustuen.

Myös toimijuuteen liitetty valintojen tekemisen merkitys vaihtelee erilaisessa sosioekonomisessa asemassa olevien ihmisten kohdalla. Taloudellisesti ja sosiaalisesti heikommassa asemassa olevat mukautuvat herkemmin muiden ihmisten tekemiin valintoihin sekä toisaalta arvostavat valintaansa sitä enemmän, mitä useampi henkilö oli tehnyt saman valinnan heidän kanssaan. Ylempään asemaan kuuluvat puolestaan pyrkivät tekemään muista poikkeavia valintoja ja erottumaan valinnoillaan muista. Yksilöllisyys, itsenäisyys ja erottautuminen voidaan siis nähdä sosioekonomisesti paremmassa asemassa olevien toimijuuden ilmentymänä, kun taas heikommassa asemassa olevat korostavat toimijuutta, joka perustuu yhteyteen muihin ihmisiin ja on luonteeltaan siis enemmän kollektiivista. (Kitayama ym. 2007, 143-145, Stephens ym. 2007, 816-825.)

Ammattilaisten uudenlaisen, yhteiskehittämisessä tärkeän osaamisen kannalta nämä toimijuuden perustassa havaitut erot ovat kiinnostavia. Toimijuuden yhteys sosioekonomiseen asemaan toisaalta oikeuttaa, toisaalta haastaa sosiaalisessa kuntoutuksessa usein itsestään selvää lähtökohtaa, jonka mukaan koulutus, hyvä taloudellinen sekä sosiaalinen asema merkitsee lähtökohtaisesti vahvempaa toimijuutta kuin köyhyys, kouluttamattomuus ja sosiaalisesti heikko asema. Yhteiskehittämisessä lähtökohdaksi otettava kokemusmaailma ja ihmisten erilaiset tavat hahmottaa todellisuutta auttavat ammattilaisia tunnistamaan, että tavat toteuttaa toimijuutta erilaisissa sosiaalisissa, taloudellisissa ja materiaalisissa konteksteissa ovat laadultaan erilaisia. Ja sairastumisen, päihderiippuvuuden, asunnottomuuden tai vaikkapa pitkittyneen työttömyyden myötä tapahtuva sosioekonomisen aseman heikkeneminen voi muokata toimijuuden laatua yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä korostavasta kollektiivisempaan, ympäristöön mukautuvampaan ja siten vähemmän autonomiseen suuntaan. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisen kannalta onkin tärkeää löytää yhdessä asiakkaiden kanssa keinoja, joiden avulla heille siinä tarjoutuvat roolit, vuorovaikutus sekä yhteistekeminen kykenevät mahdollistamaan myös kollektiivisemmin määrittyvää tai ”pientä” toimijuutta (Honkasalo 2013B).

Eräs Järvenpään SOSKU-osahankkeessa työsalitoiminnan yhteiskehittämistä sivummalta seurannut asiakas pohti omaa rooliaan ja suhdettaan siihen näin:

*Onhan se tietysti kiinnostava juttu tää mitä (työsalilla tapahtuva yhteiskehittäminen) touhutaan, ja oon paljo miettiny mitäs mä siinä voisin....mut oon pääteny siihen, et mä en oo kokousihmisiä. Mut kyllä mua ottaa päähän se, että aina nää samat tyypit (kokemusasiantuntijat ja muut yhteiskehittämiseen aktiivisesti osallistuvat asiakkaat) on ne, jotka pääsee tekemään ja saa aina sanoa, miten tehdään. Kyllä mäkin vielä ehkä voisin ruveta...mut mä tykkään tehdä näitä ihan tavallisia hommia täällä salilla. Nyt alkaa homma sujua, kun mä sain uudet, tosi hyvät vehkeetkin (puun käsittelyyn tarkoitetun työkalun).*

Tämän asiakkaan näkökulmasta yhteiskehittäminen saattoi siis tarkoittaa itselle vierasta kokouksessa puheenvuoron käyttämistä ja joukosta esiin nousemista. Itsen korostamisen, omien mielipiteiden esiin tuomisen ja yksilöllisyyden sijasta hän tuntui pitävän tärkeänä saada olla tärkeä osa kokonaisuutta, työsalin tuotteita aikaan saavaa yhteisöä. Hänen ehdotuksestaan hankitut, teknisesti toimivampia ratkaisuja ja tuotoksia mahdollistavat työkalut voikin nähdä käytännön tason keinona mahdollistaa arkitason yhteiskehittämistä. Sen lisäksi työsalilla etsittiin päivittäin arkityössä mahdollisimman epämuodollisia keinoja, joilla tämän tyyppinen, kokonaisuuden osana itsensä hahmottava toimijuus voisi saada tilaa ja arvostusta yksilöllisemmän, autonomiaan ja vaikuttamiseen perustuvan rinnalla.

Toimijuuden moniselitteisyys ja riippuvuus konteksteista tulee sosiaalisessa kuntoutuksessa ja sen yhteiskehittämisessä esiin myös sairastumiseen tai vaikkapa riippuvuuteen liittyvien ongelmien ratkomisessa, siinä miten esimerkiksi aktiivisuutta ja passiivisuutta hahmotetaan asiakkaiden kanssa. Niin sanottu pieni toimijuus (Honkasalo 2013B) voi helposti jäädä katveeseen, jos asiakkaiden odotetaan tai heitä ohjataan aktiivisen toimijuusihanteen mukaisesti valintoihin. Silloin toimijuus nähdään mahdollisuutena vaikuttaa itse aktiivisesti omaan tilanteeseensa sekä sairautensa kulkuun, mutta samalla jää huomiotta se, että he tekevät myös paljon muuta. He potevat, odottavat, sinnittelevät, kestävät ja sietävät, eli tekevät jotain sellaista, mikä helposti näyttäytyy toiminnan teorioiden valossa ”pieninä” tekoina, koska niistä ei seuraa suuria muutoksia heidän omaan eikä myöskään yhteiskunnalliseen tilanteeseen (Mt., ks. myös Honkasalo 2008; 2013A).

Asiakkaiden toimijuuden kannalta on myös tärkeää, että ammattilaiset oivaltavat voivansa eri keinoin lieventää näiden varsinkin yhteiskehittämisen alkuvaiheessa herkästi kokemaa häpeän ja epäonnistumisen pelkoa (vrt. Goudsblom 2016). Uudenlaisen, asiakkaiden osallistumista aidosti mahdollistavan toimintakulttuurin rakentamisessa on löydyttävä tilaa sen herättämän jännittämisen ja pelon avoimelle ilmaisulle ja sen käsittelemiselle. Tämä voi toteutua sekä keskustellen tai muita, luovempiakin ilmaisumuotoja käyttäen. Yhteiskehittämisen onnistumista asiakkaiden kannalta helpottaa tietoisuus siitä, että jännittäminen ja häpeän pelko ovat luonnollisia ja että ne eivät ole vain yksilöllisiä vaan sosiaalisesti muodostuvia, kaikkia koskevia tunteita. Tunteiden sosiaalinen perusta tulee esiin esimerkiksi niissä yhteisön hierarkkisia eroja korostavissa jäsennyksissä, joista jotkut Järvenpään osahankkeessa toimineet kokemusasiantuntijat pitivät haasteena ja toisaalta kertoivat pyrkivänsä tietoisesti noudattamaan yhteiskehittämistilanteissa itseään ”parempien ihmisten käytöstapoja” ja esimerkiksi välttämään kiroilua.

Varsinkin vähemmän koulutetuissa ja sosiaalisesti heikossa asemassa olevissa kokemusasiantuntijoissa häpeää ja myös vastarintaa suhteessa ammattilaisiin synnyttävä kokemus rahvaanomaisuudesta saa tämän tunnistavat ammattilaiset herkästi vakuuttelemaan hänelle, ettei moiseen ole syytä. Samalla heidän on kuitenkin hyvä tunnistaa, että näillä kokemuksilla on yhteys johonkin toisten silmissä kyseenalaiseksi arvioituun ryhmään kuulumiseen, erilaisiin sosiaalisesti muotoutuviin paheksunnan ja häpeän tunteisiin (mm. Heinich 2013; Elias & Scotson 1994).

Asiakkaiden osallistuminen yhteiskehittämiseen synnyttää siis myös usein vaikeasti havaittavia haasteita, jotka nousevat asiakkaiden elitistiseksi hahmottaman palvelujärjestelmän toimintakulttuurin sekä sen synnyttämän paheksunnan ja asiakkaan häpeän kokemusten suunnalta. Jotta asiakkaiden osallistuminen synnyttäisi aitoa osallisuutta, toimijuutta ammattilaisten rinnalla ja kumppaneina sekä tunnustetun aseman saamista palveluissa, organisaatioissa ja ammattilaisyhteisöissä, on tämä toimintakulttuurin synnyttämien hierarkioiden ja ihmisiä toisistaan erottavien sosiaalisesti muotoutuvien tunteiden haaste otettava vakavasti. Haastetta voi pyrkiä ratkomaan asiakkaiden ja ammattilaisten yhteisvalmennuksilla tai avoimen dialogin prosessilla, jossa vieraan ja itselle oudon toimintatavan edessä koettu häpeän uhka tulee parhaimmillaan jaetuksi myös ammattilaisten taholta. Heille voi olla yhtä haastavaa uskaltautua asiakkaille tuttuun toimintatapojen ja vaikkapa puhettavan tuntumaan, koska esimerkiksi asiakkaille luonteva huumori voi aluksi olla ammattilaisille outoa ja vierasta. Laajemmin ajateltuna tällainen lähestymistapa voi kuitenkin edistää kaikkien, myös ammattilaisten kokemuksille ja sosiaalisesti muodostuville tunteille avoimemman, vähintäänkin ne tunnistavan ja tunnustavan toimintakulttuurin syntymistä.

Tätä yhteiskehittämisen virittämää, työntekijöiden asiantuntijatiedon hyödyntämisessä tapahtuvaa muutosta voi luonnehtia siirtymänä tai liukumana asiakkaiden ongelmien luokitteluun (institutionaaliin kategorioihin) perustuvasta, asiakasta kohteistavasta strategisesta toimintaorientaatiosta yhteisymmärrykseen

suuntautuvaan toimintaan. Asioiden ratkaisemisen, asiakkaaseen ja hänen tilanteeseensa asiantuntijatiedon pohjalta vaikuttamisen sijasta ammattilaiset alkoivat kiinnostua siitä, miten asiakkaan tilannetta ja ongelmia voidaan alkaa hahmottaa enemmän yhdessä hänen kanssaan sen sijaan, että pyritään saamaan häneltä kyselemällä selville ja luokittelemaan palvelutarpeet sekä vastaamaan niihin määrätyillä toimenpiteillä. Tässä voi ajatella tapahtuvan siirtymän asiakkaaseen ja hänen tilanteeseensa vaikuttamaan pyrkivästä strategisuudesta hermeneuttiseen toimintaorientaatioon. Strategisessa ja instrumentaalissa toiminnassa toimija nimittäin erottaa itsensä kohteesta, jossa hän pyrkii saamaan aikaan toivottuja muutoksia (Habermas 1994). Tällöin myös toiminnan tulokset ovat asiantuntijan ansiota ja asiakkaan toimijuus kaventuu saatujen ohjeiden, tehtyjen suunnitelmien sekä neuvojen noudattamiseen.

Palvelujärjestelmässä tiettyyn tehtävään palkatun työntekijän onkin tästä strategisesta lähtökohdasta johtuen melko mahdotonta toimia neutraalisti, ilman että taustalla vaikuttaa aina joko tietoisia tai tiedostamattomia intressejä (vrt. Lukes 1974). Strategisuuden hyöty järjestelmälle ja ammattilaisillekin on siinä, että sen avulla voidaan torjua sellaiset ristiriitaisiksi koetut käsitykset ja epäselvyydet, jotka nousevat järjestelmän ulkopuolisen elämän, arjen ja kokemusten moniselitteisyydestä. Näin järjestelmä torjuu sen perusolemuksen vastaiset, luonteeltaan sosiaaliset logiikat ja korvaa ne hallinnoinnilla sekä muilla systeemeillä, joiden historiallisia ulottuvuuksia ja sosiaalista sidonnaisuutta ei järjestelmän sisällä yleensä tunnisteta. Toiminnan kohteesta - asiakkaista ja potilaista - muokataan selkeä, rajattu ja muuttumattoman kokonaisuus, joka korvaa ja peittää elämän heterogeenisuuden. (Certeau 1984.)

Jos näitä asiakkaisiin ja toisiin asiantuntijoihin vaikuttamisen intressejä, niiden taustalta löytyvää tietoa sekä totuuskäsitystä ei olisi, ei asiantuntijatiedollakaan olisi mitään merkitystä. Yhteiskehittäminen kuitenkin toistuvasti haastaa näitä asiantuntijatietoon, tietämykseen sekä totuuden määrittelyvaltaan liittyviä perusoletuksia sekä hierarkioita siksi, että se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden oivaltaa paitsi asiakkaiden elämää ja ymmärtää heidän ongelmiaan kokonaisvaltaisemmin, ei vain mekaanisesti luokiteltujen palojen summana. Mitä lähemmäs asiakkaiden elämää, arkea ja toimijuutta palveluissa tullaan, sitä vaikeampi on toimia hänen ongelmiaan ja elämäntilannettaan asiantuntijälähtöisesti palastellen, strategisesti häneen vaikuttamaan pyrkien.

## 5.10 Monipuolista tukea ja oppimisen mahdollisuuksia asiakkaille

Yhteiskehittämiseen kehittäjäasiakkaina, kokemusasiantuntijoina ja palveluiden käyttäjinä sekä kuntoutujiina osallistuneiden asema ja roolit näyttäytyvät kehittämistyön konteksteista johtuen osittain erilaisina näissä kahdessa SOSKU-osahankkeessa. Molempien ryhmien kannalta oli keskeistä, että he saivat eri vaiheissa ammattilaisilta riittävän tuen mukaan tulemiseen, oman rooliinsa hahmottamiseen sekä siinä kasvamiseen. Yhteiskehittämisen fasilitaattorilla olikin paljon vastuuta asiakkaiden osallistumisen ja osallisuuden mahdollistamisessa. Mitä kauempana asiakkaiden kokemusmaailmat, niihin perustuvat valmiudet ja näkökulmat olivat ammattilaisten lähtökohdista, sitä helpommin myös hierarkioihin sekä valta-asemaan liittyvät erot ja ristiriidat nousivat yhteiskehittämisen esteeksi. Näiden esteiden purkamiseen liittyvän osaamisen tulee siirtyä osaksi myös työntekijöiden ja asiakkaidenkin kompetensseja, mutta varsinkin alkuvaiheessa fasilitaattorin panos voi olla tarpeen.

Tämän lisäksi yhteiskehittämiseen osallistuvien kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden tarvitsena tuki tulee turvata niin, eivätkä he jää tehtävänsä sekä jaksamisensa kanssa yksin tai vain palveluissa satunnaisesti kohdattujen ammattilaisten varaan. Osa tästä tuesta perustuu vertaistukeen, jolloin se voi tapahtua palveluissa tai kolmannella sektorilla. Tärkeintä on palveluissakin huolehtia tukimuotojen järjestämisestä, sopia toteutukseen liittyvistä vastuista ja rakenteista, jotta yhteiskehittämisessä ehkä hyvinkin vaikeita ja ristiriitaisia tilanteita kohtaavat, oman kuntoutumiskokemuksensa pohjalta mukana olevat ihmiset eivät jää vain itsensä varaan. Usein he joutuvat myös havaitsemaan turhauttavalla ja ammattilaisiin verrattuna suojattomampana sen epäsuhtaan, joka syntyy toisten, apua ja tukea tarvitsevien asiakkaiden sekä järjestelmän välillä. Samoin kuin ammattilaisilla, heillä tulee olla riittävä suoja ja tuki näiden paineiden ja ristiriitojen luottamukselliseen purkamiseen.

Kokemusasiantuntijatehtävien kohdalla on varmistettava niiden riittävä, tehtävään ryhtyvän kanssa yhteinen suunnittelu ja perehdytys, työnohjaus ja vastuutyöntekijän tai työparin kanssa ennen työskentelyä ja

varsinkin kuormittavan työtehtävän jälkeen käyttävät keskustelut sekä tarvittaessa mahdollisuus saada joustavasti yhteys häneen myös tehtävään osoitetun ajan ulkopuolella ovat näitä tukirakenteita (vrt. Rissanen & Juvansuu 2017, 12-14). Koska yhteiskehittämiseen osallistuminen on kokemusasiantuntijoille ja kehittäjäasiakkaille yleensä myös osa omaa kuntoutumista, on heille tarjottava tukea myös omaan elämäntilanteeseen liittyvien kysymysten ja haasteiden pohtimiseen, avun sekä ratkaisujen etsimiseen. Myös esimerkiksi kuntoutukseen ja kuntoutumiseen liittyvä koulutus sekä dialogisuudesta annettu perustieto on hyödyksi, sillä se tukee heidän voimaantumistaan, kuntoutumistaan ja vahvistaa autonomiaa. Osallistumisesta aiheutuvien kulujen korvaamisesta ja kokemusasiantuntijatehtävien palkkioista on siitäkin huolehdittava samoin kuin siitä, että maksettavat korvaukset eivät saa aiheuttaa ongelmia suhteessa sosiaaliturvaan ja -etuihin (esim. Hietala & Rissanen 2013).

Monet osatyökykyisenä yhteiskehittämiseen mukaan tulleet asiakkaat voivat näiden uusien roolien ja voimaannuttavien kokemusten myötä alkaa suuntautua koulutukseen ja työelämään. Ammattilaisten ja päätöksentekijöiden onkin huolehdittava siitä, että heitä tuetaan näissä pyrkimyksissä esimerkiksi palkkaamalla heitä työsuhteeseen tai opinnollistamalla koulutuksia niin, että niistä voi olla hyötyä oppilaitoksiin pyrittäessä tai opintojen aikana. Yhteiskehittäminen voi toisaalta olla pysyvä mahdollisuus tehdä mielekkäitä asioita vapaaehtoisuuspohjalta, ja joillekin se taas tarkoittaa vastikkeellisia, yhä vastuullisempia tehtäviä ja tätä kautta yhtä etappia omassa kuntoutumisessa, matkalla kohti palkkatyötä tai opintoja.

## 5.11 Yhteiskehittämisessä tapahtuva ammatillisen identiteetin muutos ja oppiminen

Yhteiskehittäminen käynnistää kaikissa siihen osallistujissa monitahoisia oppimisprosesseja, jotka lopulta kiertyvät identiteetin ympärille. Dialogisten prosessien myötä työntekijöiden sekä johtajien ammatilliset identiteetit alkavat muuttua suhteessa sekä asiakkaisiin että heidän oman elämänsä, työnsä ja toimintansa konteksteihin, toisiin professioihin ja verkostoihin. Identiteetti voidaankin ymmärtää yksilön persoonallista ja sosiaalista todellisuutta välittäväksi ilmiöksi, joka rakentuu hänen ainutkertaisessa suhteessaan yhteiskuntaan, yhteisön sosiaaliseen ja kulttuuriseen maisemaan. (Berger & Luckman 1966, Eteläpelto 2007, 96–97) Yhteistä erilaisille identiteeteille koskeville määrittelyille ja arvioille on se, että juuri sen nähdään viime kädessä tekevän ihmisestä ihmisen. Koska identiteetti käsittää minuna olemisen ytimen ja minuuden jatkumon, sen erityislaatu erottaa yksilön muista. Näin identiteetti aina määrittelee sekä ihmisen samankaltaisuutta että erilaisuutta suhteessa toisiin (esim. Gioia 1998.) Ammattilaisten identiteetin kannalta yhteiskehittäminen herättää ymmärrettävää epävarmuutta, koska siinä tavoitellaan ongelma- ja järjestelmälähtöisten asiakkaiden luokittelujen, heidän toiseuttaan sekä tarvitsevuuttaan korostavien rakenteiden sijasta kokemusten jakamisen sekä yhdessä toimimisen kautta hahmotettavaa ihmisyyttä, kumppanuutta ja samankaltaisuutta suhteessa asiakkaisiin.

*Jyväskylän yhteiskehittämisessä kasvaminen ammattilaisena näkyi sosiaalityöntekijöiden rohkeutena ylittää itselleen turvallisia rajoja ja kynnyksinä myös suhteessa omiin asiakkaisiin, uskalluksena tehdä työtä uudella tavalla. Työskentely ei enää ollut vain ammatillisesti määriteltyä tukea, neuvontaa ja ohjausta asiakkaalle. Ammatillisuus kehittyi ja muuttui myös yksilöasiakkaan kanssa yhdessä toimien ja haasteita tutkien, ratkaisuja yhdessä etsien. Ajatusten muuttuminen ja ymmärryksen lisääntyminen, syvällisen, perusolemuksia koskevan muutoksen mahdollisuus toteutui parhaimmillaan molemmissa osapuolissa. Kumpikaan osapuoli ei syylistynyt eikä syyllistännyt toista vaan toimintaa ja keskustelua ohjasi avoimuus ja rehellisyys. Tässä dialogisessa vuorovaikutuksessa asiakkaat ja työntekijät kokivat vähitellen olevansa samalla puolella. Merkittävät kokemukset, oivallukset ja uudet ajatukset syntyivät vuorovaikutuksessa ja näiden ihmisten välisissä suhteissa.*

Toiminnan ja luovuuden kautta oli helpompi päästä toisen ihmisen lähelle, jolloin myös syvempi asiakassuhde ja luottamus mahdollistuivat työntekijälle. Ammattilaisena hän ei ollut enää asiakkaan silmissä vain joko pelastaja tai pelottava byrokraattinen ”mörkö”. Työntekijän vastuu, kontrolli, valta ja sen rinnalla inhimillisuus voivatkin tulla yhteiskehittämisessä esille ja läpinäkyväksi, koska niistä voidaan keskustella yhdessä avoimesti. Samoin asiakkaan kokonaisvaltainen elämäntilanne tulee työntekijälle näkyväksi. Näi-

den tuloksena voi syntyä luottamusta, rehellistä vuorovaikutusta, riittävää yhteistä ymmärrystä, parempia kohtaamisia ja palveluja.

Yhteiskehittämisessä tapahtuvassa kokemuksellisessa oppimisessa on aina kuitenkin mukana ammattilaisen elämän- ja työkokemukseen perustuva osaamisen kova ydin, joka ei muutu helposti. Sitä ympäröi vyöhyke, joka sisältää joustavampia ja muotoutuvampia käsityksiä, ajatuksia ja mielikuvia. Juuri tämä vyöhyke mahdollistaa uuden oppimisen yhteiskehittämistilanteissa (vrt. Malinen 2000). Perinteisissä professioissa, ammatillisessa koulutuksessa ja pitkään ammatissa toimimisessa ammatillisen osaamisen ydin voi muodostua hyvin kovaksi, jolloin joustava, oppimiselle avoin vyöhyke taas ohenee hyvin kapeaksi. Vastaavasti asiakkailta voi syntyä erilaisista elämän- ja palvelukokemuksista omaan itseä ja toimintaa määrittävä kova ydin, ja sitä ympäröivä joustava vyöhyke voi puolestaan olla vain ohut kalvo. Näistä lähtökohdista yhteiskehittämiseen osallistuvien asiakkaiden ja ammattilaisten välillä tapahtuu herkästi voimakkaita törmäyksiä ja torjuntia, sillä joustavan vyöhykkeen ohuus altistaa heidät kahden kovan, toisensa poissulkevan ytimen suoralle törmäykselle. Tämä johtaa usein siihen, että yhteiskehittämistilanteissa tilanteet koetaan herkästi itseä ja omaa osaamista mitätöiviksi, jolloin ne työntävät ihmisiä kauemmas toisistaan eikä avointa yhteyttä vuorovaikutuksessa synny. Toisaalta osaamisen ytimeen voi näissä törmäyksissä joskus syntyä myös särö, joka haastaa kyseenlaistamaan omia perusoletuksia ja oppimaan uutta toisten näkökulmien edustajilta (mt.). Yhteiskehittämisessä sekä ammattilaisilla että asiakkailta on kuitenkin hyvä löytyä riittävästi joustavaa osaamisvyöhykettä, joka mahdollistaa elävän, notkean ja avoimen, toisten kanssa uutta luovan suhteen kehittymisen yhteiskehittämisessä. Dialogisen prosessin fasilitointi on yksi keino synnyttää tätä joustavaa vyöhykettä, jolloin jokaisen osallistujan osaamisen ja toiminnan ytimessä olevan kova, toisenlaiset tietämykset ja kokemukset uhkaavina ulossulkeva keskus ei nouse oppimisen esteeksi.

Yhteiskehittämisessä tarvittavan osaamisen vahvistamisen kannalta on tärkeää havaita, että kun kehittäjäasiakkaat ja kokemusasiantuntijat tulevat mukaan ammatilliselle kentälle esimerkiksi johtoryhmien tai tiimien jäseniksi, se voi varsinkin alussa tuottaa ammatilaisille sekä johtajille haasteita. He voivat kokea omaa toimintaansa suuntaavan tutun kontekstin hajoamista ja tämän seurauksena työyhteisöön kuulumisen tunteen ja ammatillisen identiteetin hämärtymistä. Samalla myös asiakkaat, esimerkiksi kokemusasiantuntijat voivat kokea nämä yhteiskehittämisessä kohdatut, uudensuuntaiset tilanteet sekä siirtymisen ammattilaisten ja järjestelmän alueelle oman identiteettinsä kannalta haastavina, jopa häpeän tunteita synnyttävinä (Haapakoski ym. 2018).

Näitä ammattilaisten sekä johtajien identiteettiä koskevia, yhteiskehittämisessä syntyviä haasteita voi hahmottaa tutkimuksissa tehtyjen havaintojen pohjalta. Niiden mukaan negatiivisimmin leimatuksi oman ammanteiksi kokevat työntekijät pyrkivät usein muodostamaan työidentiteettinsä pohjaksi vahvan ammatillisen kulttuurin. Samalla he muokkaavat työnsä tarkoitusta sellaiseksi, että pystyvät tältä pohjalta omaksumaan itselleen positiivisen ammatti-identiteetin (Ashfort & Kreiner 1999). Identiteetin rakentumisessa on aina kyse ulkoa annetun rakenteen ja persoonallisen ulottuvuuden välisestä suhteesta (Vähäsantanen 2007, 157). Yhteiskehittämisen ammatilaisille ja johdolle asettamia oppimishaasteita voi ymmärtää tästä lähtökohdasta paitsi ammatillisen identiteetin kovaan, vuorovaikutusta torjuvaan osaamisen ytimeen liittyvinä myös toisenlaiset todellisuudet alueeltaan ulossulkevista rakenteista ja ammatillisesta kulttuurista johtuvina.

Yhteiskehittämisessä onkin otettava huomioon sekä asiakkaiden että ammattilaisten negatiivisen leiman pelkoa helpottavat, turvallisuutta ja luottamusta synnyttävät toimintatavat ja asennoituminen. Niin ammattilaisten, johtajien kuin asiakkaiden identiteettiä kunnioittava asenne mahdollistaa heille kaikille vähittäin syntyvän joustavuuden sekä luopumisen eroja sekä etäisyyttä toisiin korostavasta tavasta ylläpitää omaa identiteettiään. Työntekijät eivät silloin enää hahmota työidentiteettiään pelkästään oman ammattiryhmänsä edustajina vaan alkavat löytää sen rinnalle muita, niin toisten ammattiryhmien kuin kehittäjäasiakkaiden ja kokemusasiantuntijoiden kanssa yhteisiä aineksia. Yhteiskehittämisessä uudistuva ammatti-identiteetti alkaa sitten näkyä esimerkiksi uudensuuntaisina tapoina hahmottaa itsensä suhteessa toisiin paitsi asiantuntijana, ammatilaisena tai johtajana myös ihmisenä. Näin ammatilliset voivat alkaa vahvistaa yhteiskehittämisessä keskeisiä, tasaveroiseen vuorovaikutukseen ja yhdessä toimimiseen liittyviä kykyjään sekä osaamistaan, mikä puolestaan edelleen vahvistaa heidän positiivista ammatti-identiteettiään ja ammatillista, mutta asiakkaiden kanssa tasaveroiseen kumppanuuteen perustuvaa itsetuntoaan.

Järvenpään SOSKU-osahankkeessa mielenterveys- ja päihdekuntoutujien päivätoimintaan osallistuneet sekä heidän keskuudestaan kokemusasiantuntijoiksi koulutautuneet asiakkaat havaitsivat ammatilliseen tietämykseen ja asiantuntemukseen tai pikemminkin niiden käyttöön liittyviä muutoksia, joita yhteiskehittäminen näytti synnyttäneen ohjaajissa ja heidän esimiehissään. Yksi pitkään työtoiminnan asiakkaana ollut kokemusasiantuntija kuvasi tätä muutosta näin: *”On täällä aina kohdeltu meitä ihmisinä, mutta nyt on alkanut tuntua, että meidän mielipiteillä, elämäkokemuksella ja kyvyillä on oikeesti merkitystä. Kun suunnitellaan jotain vaikka ihan käytännön juttuja, mä voin saada mua kiinnostavan osan siitä hommasta omalle vastuulle tai alkaa miettiä ja tehdä sitä jonkun toisen kuntoutujan kanssa. Me esitellään tätä paikkaa tutustumaan tulleille ryhmille ja perehdytetään uusi tulokas talon tavoille. Nyt tuntuu oikeesti siltä, että tämä paikka on meidän yhteinen ja me tehdään näitä hommia (mm. alihankintaa, päivittäisen lounaan valmistusta) yhdessä.”*

Tämä muutos ei ole välttämättä helppo sosiaalista kuntoutusta suunnittelemaan ja asiakkaita niiden suunnitelmien pohjalta ohjaamaan tottuneille työntekijöille. On vaikea luopua tavallisesti työntekoa määrittävästä ajatuksesta, että ollakseen hyvä ja asiakkaille hyödyllinen työntekijä on suunniteltava kaikki hyvin ja etukäteen. Sitten voi tuoda valmiin suunnitelman ja alkaa motivoida asiakkaita siihen. Tämän haasteen kohtasi myös Järvenpään SOSKU-osahankkeen työntekijä, joka kuvasi sen herättämiä tuntemuksia omalla kohdallaan näin:

*Yhteiskehittämisen vaatima haltuunotosta ja tiukasta ennakkosuunnittelusta luopuminen oli ja on minulle edelleen haastavaa. Kohtaan näissä tilanteissa yhä uudelleen omat, ei aina niin mukavat tunteeni sekä havaitsen tutut, asiantuntijalähtöiset tapani tehdä töitä ja sen mitä näin tehty työ minulle merkitsee. Koska en enää suunnittele toimintaa tai asioita tarkasti ja valmiiksi etukäteen, koen esimerkiksi herkästi, että en ole hyvä työntekijä. Opiskelu- ja työhistoriani aikana minulle on syntynyt tietynlainen kuva hyvästä työntekijästä, joka valmistautuu ja valmistelelee esille tuotavat aiheet sekä suunnitelmat tarkasti, hyvin ja etukäteen. Työntekijän velvollisuus on myös tietää, tehdä hyviä ehdotuksia ja löytää ratkaisut siihen, miten asiat kannattaa tehdä ja saada näille ehdotuksilleen muiden hyväksynnän. Työn tekeminen taas määrittelee edelleen vahvasti sitä, kuka ja millainen minä olen ihmisenä. Kun koen tekeväni työni hyvin, tiedän olevani hyvä työntekijä ja hyvä ihminen. Jos taas en suunnittele, tiedä ja osaa "kaikkea", se taas tarkoittaa, että teen työni huonosti, olen huono työntekijä ja samalla saamaton ja huono ihminen.*

Kun tiedon sosiaalinen ja kulttuurinen perusta alkaa tulla yhteiskehittämisessä työntekijöille ja asiakkaillekin vähitellen näkyväksi, ammattilaiset sekä joutuvat että pääsevät luopumaan oman asiantuntemuksensa aiemmin itsestään selvänä pidetystä perustasta, tietopohjasta sekä totuuksista sekä etsimään asiantuntemukselle uudenlaista, suhteissa rakentuvaa asemaa ja merkitystä. Näin asiantuntemuksen uudelleen määrittely voikin tapahtua yhteiskehittämisessä vapaaehtoisesti, vaihtoehtona asiantuntijatietoa ulkopuolelta kyseenalaistavien ryhmien sekä yhteisöjen painostuksen kautta käynnistyvälle muutokselle (DeNicola, 2017; Proctor & Schiebinger, 2008).

## 5.12 Osaamisen johtaminen ja organisaatiotason muutokset yhteiskehittämisessä

Kaikkia organisaatiossa yhteiskehittämisessä hyödyllisten ei-tietämisen positioiden tietoinen vahvistaminen ja käyttäminen sekä epävarmuuden sietäminen ovat suoraan vuorovaikutukseen liittyviä osaamisia, joita ei perinteisesti ole sisällytetty ammattilaisten tai johdon koulutuksiin. Siksi tätä dialogiin liittyvää osaamista tulee vahvistaa johdon tuella sekä resurssoinnilla niin ammattilaisten kuin yhteiskehittämiseen osallistuvien asiakkaiden kohdalla. Esimerkkejä tästä ovat henkilöstön sekä kehittäjäasiakkaiden yhteiset, pitkäjänteisesti työskentelevät kehittäjäryhmät, ammattilaisten ja kokemusasiantuntijoiden yhteisvalmennukset, yli yksikö- ja organisaatorajojen verkostoja kokoavat työpajat, yhteiskoulutukset ja kehittämispäivät sekä yhteiskehittämisen osaamista tukeva, kokemusasiantuntijoiden oma tai ammattilaisten kanssa yhteinen työnohjaus.

Vaikka kyseessä ei olekaan jonkin uuden menetelmän tai määritellyn mallin käyttöönotto, yhteiskehittämisen tyyliin siirtyminen tai se omaksuminen osaksi työntekijän suhtautumis- ja toimintatapoja sekä organisaation toimintakulttuuria ei tapahdu ilman riittäviä resursseja. Tärkein näistä resursseista on Jyvä-

kylän ja Järvenpään SOSKU-osahankkeissa kertyneiden kokemusten perusteella aika. Työntekijät, esimiehet ja johtajatkin tarvitsevat riittävästi aikaa kyetäkseen havainnoimaan ja oivaltamaan tämän uudenlaisen vuorovaikutus- ja toimintatavan merkityksen omalla kohdallaan. Tarvitaan aikaa tunnistaa omalla kohdalla, niin työroolissa kuin henkilökohtaisestikin se, millaisiin muutoksiin yhteiskehittäminen kutsuu tai haastaa itseä ja mistä muutos voisi konkreettisesti käynnistyä.

Vapaaehtoisuus on tärkeä osa yhteiskehittämiseen orientoitumista ja sen omakohtaista omaksumista, koska uudenlaista ajattelua tai toimintaa on mahdotonta saada tapahtumaan ulkokohtaisesti. Siksikin yhteiskehittämiseen ja siinä tapahtuvaan vuorovaikutukseen tulee varata riittävästi aikaa, jolloin kaikki pääsevät kiireettömästi tuomaan omia näkökulmiaan esiin ja pohtimaan omaa osallistumistaan. Tehokkuuden ja kiireen määrittämässä ilmapiirissä tämä on mahdotonta. Toisaalta usein lyhytkin aika riittää, kun oma mieli suunnataan kiinnostumaan toisten ajatuksista sen sijaan, että keskitytään kertomaan omia ideoita tai yrittämään sitouttaa toisia johonkin itselle tärkeään tavoitteeseen tai toimintaan.

Ajan lisäksi tarvitaan myös sosiaalisesti ja organisatorisesti riittävän avointa, turvalliseksi koettua mutta samalla rutiineista ja valmiista toimintamalleista luopumista helpottavaa tilaa, jossa jokainen voi päästä mukaan elävään vuorovaikutukseen toisten kanssa ja myös käynnistää oivalluksia oman mielen sisällä. Jyväskylän kehittäjäasiakkaat ja sosiaalityöntekijät kokoontuivat sosiaalitoimen tiloissa, mutta siellä syntyneet kokeilut, toiminta ja yhdessä tekeminen sosiaalityöntekijöiden kanssa levittyivät muualle kaupunkiin: viljelypalstoille, urheiluseuraan, kirjastoon, museoihin ja kaupungintaloon. Järvenpäässä keskeiset yhteisvalmennukset taas toteutettiin Järvenpää-talossa ja kirjastossa. Tila tarkoittaa yhteiskehittämisessä paitsi fyysisiä tiloja, joiden olisi hyvä mahdollistaa luovaa ja epämuodollista vuorovaikutusta sekä kertoa osallistujien arvostuksesta, myös sosiaalista tilaa eli sitä, kenen tai minkä sosiaalisen järjestelmän (yhteisön, organisaation, verkoston) alueella tai reviirillä tilat sijaitsevat ja millaisia mielikuvia juuri tuo kyseinen tila synnyttää. Koska yhteiskehittäminen tapahtuu parhaimmillaan rajapinnoilla, myös tilojen käytössä olisi hyvä suosia eri osallistujatahojen ”reviirejä” niin, että esimerkiksi virastotyöskentelyyn tottuneet ammattilaiset tulevat yhteiskehittämiskokontumiseen vaikkapa paikallisen yhdistyksen tiloihin.

Riittävän ajan, tilan ja tuen (fasilitointi tai vastuutyöntekijän panos) saaminen suhteessa yhteiskehittämiseen sekä siinä kohdattujen kumppanien kanssa työskentelyyn on erityisen tärkeää alkuvaiheessa, kun yhteisymmärrystä, tutustumista ja luottamusta viritetään. Sitten kun yhteiskehittäminen alkaa vakiintua ja esimerkiksi erilaiset toimintatavat alkavat olla jo kaikille riittävän tuttuja, se ei välttämättä vaadi enempää aikaresursseja kuin perinteinen, työntekijä- tai järjestelmälähtöinen tapa toimia.

Yhteiskehittämisen synnyttämät ja toisaalta sen onnistumisen edellyttämät muutokset osaamisessa ja asiantuntijuudessa vaikuttavat johtamiseen kolmesta näkökulmasta. Johtamisen yhtenä tehtävänä on varmistaa ja tukea riittävä työssä tarvittava ammattitaito sekä sen kehittäminen. Yhteiskehittäminen synnyttää kehittämistarpeita ammattilaisten osaamiseen, mikä edellyttää investointeja ammattilaisten osaamisen kehittämiseen sekä mahdollisuutta saada tukea tähän muutokseen esimiehiltä. Toisena näkökulmana on esimiesten ja johdon oma johtamisosaaminen. Yhteiskehittäminen tuo paineita siirtää johtamisotetta perinteisestä byrokraattisesta, tayloristisesta liikkeenjohdosta sekä autoritaarisesta johtamisotteesta yhä enemmän jaettuun ja dialogiseen johtamiseen. Jaetussa johtajuudessa valta ja vastuu tehdä toimintaa koskevia päätöksiä jaetaan myös toimintaan osallistuville. Dialogisessa johtamisessa korostuvat dialogiin liittyvien piirteiden ja osaamisen ottamisen mukaan myös johtamiseen. Silloin johtamista ohjaavat tärkeimmät periaatteet ovat keskustelu merkityksistä ja kokeilemalla oppiminen (Alhanen ym. 2015). Nämä molemmat haastavat perinteisiä johtamisotteita, ja muuttavat merkittävästi johtamista sekä asenteena, toimintatapoina ja käytännön työssä. Kolmantena näkökulmana on yhteiskehittämisen osaamista tukevan koulutuksen tai valmennuksen tarjoaminen kehittäjäasiakkaille ja kokemusasiantuntijoille tarvittaessa.

## 6 Yhteenveto

Järvenpään ja Jyväskylän SOSKU-osahankkeissa tehtyjen havaintojen perusteella yhteiskehittämisessä tapahtuva perinteisen asiantuntijuuden ja erityistiedon tietoinen sivuun laittaminen ei tarkoita, että asiakkaiden kokemustieto ohittaa tai korvaa ammattilaisten erityistiedon tai että asiantuntemuksella ei enää olisi vaikkapa sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaiden kannalta mitään merkitystä. Pikemminkin kyse mahdollisuudesta asiantuntemuksen uudelleen määrittelyyn, johon on syntynyt painetta myös ajassamme yleistyvän ”negatiivisen” asiantuntemuksen ja erityistietoon kohdistuvan välinpitämättömyyden (negative expertise) suunnalta. Asiantuntijat ja sosiaalisen kuntoutuksen ammattilaiset ovatkin tulleet entistä tietoisemmiksi omista tiedollisista ja taidollisista rajoitteistaan, mutta myös mahdollisuuksistaan oppia (vrt. Dunning & Kruger 1999, Strahler-Pohl & Pais 2014). Yhteiskehittämisessä mahdollinen asiantuntemuksen uudelleen määrittely edellyttääkin ammattilaisilta ja johtajilta joustavaa kykyä oppia uutta, mutta myös valmiutta ”poisoppia” eli luopua sellaisesta erityistiedosta, joka ei vastaa jatkuvan muutoksen, epäselvyyden ja -varmuuden määrittämää nykytodellisuutta (McWilliam 2005, Unger 2004).

Oman asiantuntemuksen esiin tuomisen ja puolustamisen sijasta ammattilainen voikin yhteiskehittämisessä opetella ottamaan rennommin ja alkaa tutkia yhdessä toisten kanssa erilaisia vuorovaikutuksessa esiin nousevia aiheita sekä muiden näkökulmia. Tarve saada selville, kenellä on pätevin tieto ja kuka yhteiskehittämiseen osallistujista on muita osaavampi tai oikeassa alkaa hellittää otteensa siinä vaiheessa, kun ammattilaiset huomaavat, että kaikilla asiantuntemuksilla ja myös asiakkaiden kokemustiedolla on yhteiskehittämisessä sekä palveluissa oma erityislaatunsa ja arvonsa.

Uudenlaista tapaa hyödyntää omaa asiantuntemusta voisikin kutsua negatiivisen asiantuntemuksen sijasta kontekstisensitiiviseksi asiantuntemukseksi, joka tarkoittaa SOSKU-osahankkeiden yhteiskehittämiskokemusten valossa asiantuntemuksen joustavampaa soveltamista rutinoituneiden ratkaisujen sijasta, sekä vahvistuvaa kykyä oppia muiden, myös asiakkaiden tietämyksistä sekä kokemuksista. Näin ammattilainen saa yhä paremmat mahdollisuudet oman toimintansa ja ajattelunsa reflektointiin sekä myös valmiudet hahmottaa muiden – niin asiakkaiden kuin toisten ammattilaisten – näkökulmien kautta avautuvaa todellisuuden kompleksisuutta.

Yhteiskehittämisessä korostuva tietämysten ja asiantuntemusten moniäänisyys haastaa myös palvelujärjestelmässä vallitsevan käsityksen erikoistuneesta osaamisesta. Samalla se kuitenkin mahdollistaa uudenlaista, ammatilliset vastakkaisuudet sekä asiakas-ammattilainen vastaroolit sekä erityisosaamisen kuilut ylittävää toimintaa. Jotta tämä onnistuisi, on organisaatioissa luotava pitkäjänteisesti yhteiskehittämistä ja uudenlaista vuorovaikutusta mahdollistavia tiloja ja tilanteita, joissa erilaiset tietämykset ja näkökulmat voivat päästä keskenään dialogiseen prosessiin. Niin kokouksissa, arkisissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa kuin vaikkapa kehittämisspäivissä tarvitaan osaamista, joka auttaa eri tietämysten vuoropuhelua ilman välitöntä painetta löytää ratkaisu tai päättää, kenen tietämykseen tai tehtäväkenttään ongelman ratkaiseminen kuuluu. Toki ratkaisuille, erillisiin asiantuntemuksiin, tehtävärooleihin ja tietämyksiin perustuvalla työnjaolla on edelleen käyttöä, mutta nekin voivat yhteiskehittämisessä alkaa toteutua joustavammin ja elävämmiin.



## LÄHTEET

- Alford J (1998) A public management road less traveled: clients as co-producers of public services. *Australian Journal of Public Administration*, 57 (4), 128-137.
- Arnkil T E & Seikkula J (2009) Dialoginen verkostotyö. *Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*.
- Ashfort B E & Kreiner G E (1999) "How can you do it?" Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review* 24 (3), 413-434.
- Alhanen K (2016) Dialogi demokratiassa. *Turenki: Gaudeamus Oy*.
- Alhanen K & Soini T & Kangas M (2015) Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Luettu.24.11.2018.  
<http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen-johtaminen-ja-vallankaytto.pdf>
- Beck U (2009) *World at Risk*. Cambridge: Polity Press.
- Berger, P L & Luckmann, T (1966) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Bertilsson M (1990) The welfare state, the professions and citizens. Teoksessa: R Torstendahl, M Burrage (toim.): *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*, 114-33. Lontoo: Sage.
- Bowker G & Star S L (1999) *Sorting things out. Classification and its consequences*. Lontoo: MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Buchert U (2015) Maahanmuuttajuuden institutionaaliset kategoriat. *Kuntoutussäätiön tutkimuksia* 87/2015. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Certeau M de (1984) *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- De Angelis M (2014) The commons: a brief life journey. *Community Development Journal*, Volume 49, Issue suppl\_1, 1 January 2014, Pages i68-i80.  
<https://doi.org/10.1093/cdj/bsu015> Luettu 1.10.2018.
- DeNicola D R (2017) *Understanding Ignorance. The Surprising Impact of What We Don't Know*. Cambridge: MIT Press.
- Dewey J (2006) *Julkinta toiminta ja sen ongelmat*. Tampere: Vastapaino.
- Doyal L, & Gough I (1991) *A theory of human needs*. New York: Guilford.
- Driver F (1998) *Bodies in Space, Foucaults Account for Disciplinary Power*. Teoksessa: C Jones & R Porter (toim.) *Reassessing Foucault: Power, Medicine and Body*. Lontoo: Routledge.
- Dunning D & Kruger J (1999) Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- Elias, N & Scotson, J L (1994) *The Established and the Outsiders. A Sociological Enquiry into Community Problems*. London: Sage Publications.
- Enany N E, Currie G & Lockett A (2013) A paradox in healthcare service development: Professionalization of service users. *Social Science & Medicine*, 80 (1), 24-30.
- Eteläpelto, A (2007) Työidentiteetti ja subjektiivinen rakenteiden ja toimijuuden ristiallokossa. Teoksessa: A Eteläpelto, K Collin & J Saarinen (toim.). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 90-142.
- Gergen K J (1994) *Realities and Relationships. Soundings in Social Construction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gioia D A (1998) *From individual to Organizational Identity*. Teoksessa: D A Whetten & P C Godfrey (toim.). *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*. California: Sage Publications, 17-31.
- Goudsblom J (2016) Shame as Social Pain. *Human Figurations* 5 (1). <http://hdl.handle.net/2027/spo.11217607.0005.104>
- Haapakoski K, Kasila K & Kettunen T (2018) *Kokemusasiantuntijoiden sisäänpääsy sairaalaorganisaatioon. Päiväkirja-analyysin yhtymäkohdat Norbert Eliasin teoriaan*. Janus vol. 26 (1) 2018, 40-56.
- Haarakangas K (2008) *Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveytyössä ja psykiatrisessa hoidossa*. Helsinki. Haka-paino.
- Habermas J (1984) *The theory of communicative action. Vol. 1, Reason and the rationalization of society*. Boston: Beacon Press.
- Habermas J (1994) *Järki ja kommunikaatio: Tekstejä 1981-1989. Valinnut ja suomentanut Jussi Kotkavirta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Heinich, N (2013) *Sublimating Resentment: Following Elias along Five Paths toward Another Sociology*. *Human Figurations* 2 (3).
- Helakorpi S 2005. *Työn taidot. Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Heikkilä L & Määttä M (2015). *Ajaton tieto – metaforan silmässä*. Porvoo: Ai-ai kustannus.
- Helen I & Jauho M (2003) *Kansalaisuus ja kansanterveys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hietala O (2013) *A-klinikan asiakkaiden juomiselle ja ammattiavulle antamista merkityksistä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja A, tutkimuksia 37*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Hietala O & Rissanen P (2013) *Opas kokemusasiantuntija-toiminnasta. Kokemusasiantuntija – hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjäksi*. Helsinki: Kuntoutussäätiö ja Mielenterveyden Keskusliitto.  
<https://kuntoutussaatio.fi/files/1944/kokemusasiantuntija-opas.pdf> Luettu 19.10.2018
- Hietala O & Rissanen P (2017) *Päihde- ja mielenterveyspalveluiden yhteiskehittäminen virittää uudenlaista vastavuoroisuutta*. Teoksessa A Pohjola, M Kairala, H Lyly & A Niskala (toim.) *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampere: Vastapaino, 167-180.
- Honkasalo M-L (2008) *Reikä sydämessä*. Tampere: Vastapaino.
- Honkasalo M-L (2013A) *Sidottuja valintoja – kulttuurisia näkökulmia sairauden ja riskien tulkintaan*. Teoksessa: M Sihto, H Palosuo, P Topo, L Vuorenkoski, K Leppo (toim.) *Terveyspolitiikan perusta ja käytännöt*. Tampere: Juvenes Print, 60-80.
- Honkasalo M-L (2013B) *Katveessa : pieni toimijuus kriittisenä avauksena toiminnan teoriaan. Tiede ja edistys*, 38 (1), 42-61.
- Hänninen S, Karjalainen J & Lahti T (toim.) (2005) *Toinen tieto. Kirjoituksia huono-osaisuuden tunnistamisesta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus ja kehittämiskeskus*. Helsinki.
- Isaacs J (2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isola A-M (2016) *Autonomia, demokratia ja yhteiset. Osallisuuden paikallinen edistäminen. Yhteiskuntapolitiikka*, 81 (5), 595-600.
- Johnson T (1995) *Governmentality and the institutionalization of expertise*. Teoksessa: T Johnson, G Larkin, M Saks (toim.): *Health professions and the state in Europe*. Lontoo: Routledge
- Järvensivu T & Niiniö H & Toikko A (2011) *Kokonaisvaltainen kehittäminen lähtökohtana*. Teoksessa H Niiniö & A Toikko (toim.). *Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen raportti vuodelt 2008-2011 [verkkodokumentti]*. Laurea ammattikorkeakoulu [viitattu 12.9.2014], 6-13.  
<http://muutosvoimaa-hanke.fi/wp-content/uploads/2011/04/Loppuraportti.pdf> Luettu 1.9.2018

- Karvinen-Niinikoski S (2005) Sosiaalityön opetus, tutkimus ja kehittyvä asiantuntijuus. Teoksessa M Satka, S Karvinen-Niinikoski, M Nylund & S Hoikkala (toim.) Sosiaalityön käytötutkimus. Helsinki: Palmenia-kustannus, 73-96.
- Kitayama S & Duffy S, Uchida Y (2007) Self as Cultural Mode of Being. Teoksessa: S Kitayama & D Cohen (toim.) Handbook of Cultural Psychology. New York: Guilford Press.
- Kleinman, A (1998) Experience and Its Moral Modes: Culture, Human Conditions, and Disorder. The Tanner Lectures on Human Values at Stanford University. Delivered at Stanford University in April 13-16, 1998. <http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/k/Kleinman99.pdf> Luettu 1.4.2018
- Koivisto, A (2018) Sosiaalisen kuntoutuksen palvelumalli. Yhteiskehittämistä ja palvelumuotoilua. Opinnäytetyö, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143882/Koivisto%20Anne.pdf?sequence=1> Luettu 1.9.2018
- Kostilainen H, Nieminen A (toim.) (2018) Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diak Työelämä, 13. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kurttila, M (2016) Laajennettu työyhteisö miesten terveyden edistämisen välineenä. Operaatio Liikuntakaverit. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö, KYAMK. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112593/Kurttila\\_Minna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112593/Kurttila_Minna.pdf?sequence=1) Luettu 9.8.2018
- Kurtz, R (1990) Body-centered psychotherapy: The Hakomi method. Mendicino, CA: LifeRhythm.
- Lipsky M (1980) Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation.
- Luhmann N (1979) Trust and Power. Chichester: John Wiley.
- Lukes, S (1974) Power: A radical view. London: Macmillan.
- Malinen A (2000) Towards the essence of adult experiential learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. University of Jyväskylä. Faculty of Education. Jyväskylä: SoPhi. University of Jyväskylä.
- Mezirow, Revans and Schön. University of Jyväskylä. Faculty of Education. SoPhi. University of Jyväskylä.
- McLaughlin, H (2010) Keeping Service User Involvement in Research Honest. British Journal of Social Work, 40 (5), 1591–1608.
- McWilliam E (2005) Unlearning pedagogy. Journal of Learning Design 1(1), 1-11.
- Meriluoto, T (2018) Miksi kokemusasiantuntijat ovat asiantuntijoita? Blogikirjoitus 28.3.2018 Ilmiö -sosiologinen media kaikille -sivustolla. <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/miksi-kokemusasiantuntijat-ovat-asiantuntijoita/> Luettu 28.8.2018
- Meriluoto T (2016) Kokemusasiantuntijuus ohjaavana ja voimaannuttavana hallintana. Teoksessa M Nousiainen & K Kulovaara (toim.) Hallinnan ja osallistamisen politiikat. Jyväskylä: SoPhi, 65–96.
- Mezirow J (2009) An overview on transformative learning. Teoksessa Illeris, K. (toim.): Contemporary theories of learning, 90-105. New York: Routledge Ltd.
- Mockford, C, Staniszewska, S & Griffiths, F & Herron-Marx, S (2012) The impact of patient and public involvement on UK NHS health care: a systematic review. International Journal for Quality in Health Care, 24 (1), 28–38.
- Muurinen H (2018) Service-user participation in developing social services: applying the experiment-driven approach. European Journal of Social Work. DOI: 10.1080/13691457.2018.1461071 <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1461071> Luettu 1.9.2018
- Mönkkönen, K (2002) Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E, yhteiskuntatieteet 94. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_951-781-933-1/urn\\_isbn\\_951-781-933-1.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf)
- Mönkkönen, K (2007) Vuorovaikutus, Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy
- Mönkkönen, K (2018) Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- terveysalalla. Gaudeamus Oy.
- Niemistö R (2008) Roolit ja liittyminen. Teoksessa S Aitolehti & K Silvola (toim.) Suhteiden näyttäminen. Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Duodecim, 37-51.
- Niskala, A & Kirjavainen, M (2018) Tehdään yhdessä sujuvat sosiaali- ja terveyspalvelut Lappiin – asiakasosallisuusmalli palveluiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihankkeen julkaisu. <file:///C:/Users/erjao/Downloads/Poske%20Raportti%202019.1.2018.pdf>
- Nussbaum M (2011) Creating Capabilities. The Human development Approach. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Perälä, J (2011) Miksi lehmät pitää tappaa? Etnografinen tutkimus 2000-luvun alun huumemarkkinoista Helsingissä. Tutkimuksia 56, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Puro U, Matikainen J (2000) Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: TSL.
- Proctor R & Schiebinger L (toim.) (2008) Agnotology: The Making and Unmaking of Ignorance. Stanford: Stanford University Press
- Raivio, Helka (2018) Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. SOSKU-hankkeen 2015-2018 loppuraportti. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Rissanen, P & Jurvansuu, S (2017) Vertaistoiminnan muodot ja merkitys päihde- ja mielenterveysjärjestöissä. Kuntoutus 1/2017, 5-16. Luettu 3.10.2018
- <https://kuntoutussaatio.fi/palvelumme/viestinta-ja-tiedolla-vaikuttaminen/kuntoutus-lehti/arkisto/kuntoutus-12017/> Rose, N (1998) Inventing Our Selves: Psychology, Power, and Personhood. Cambridge University Press.
- Rose, N (1998) Vallan ja vapauden välissä. Hyveen hallinta vapaassa yhteiskunnassa. Janus, 6 (1), 1-33.
- Sassi, S (2002) Kulttuurinen identiteetti ja osallisuus. Teoksessa: P Bäcklund, J Häkli & H Schulman (toim.) Osalliset ja osajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus, 58–74.
- Satulehto M (1992) Elämismaailma tieteiden perustana: Edmund Husserlin tieteen filosofia. Filosofisia tutkimuksia 33. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Savonmäki, P (2006) Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Teoksessa A.R. Nummenmaa & J. Välijärvi (toim.) Opettajan työ ja oppiminen. Jyväskylän yliopiston koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 155–170.
- Sennet R (2004) Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa. Tampere: Vastapaino.
- Smith D (2005) Institutional Ethnography: A Sociology for People. Oxford: Altamira Press.
- Snibbe A C, Markus H R (2005) You Can't Always Get What You Want. Educational Attainment, Agency and Choice. Journal of Personality and Social Psychology, 88 (4), 703-720.
- Stephens N M & Markus H R & Townsend S S M (2007) Choice as an Act of Meaning: The Case of Social Class. Journal of Personality and Social Psychology, 93 (5), 814-830.
- Stenvall J & Virtanen P (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Prima Oy.

- Straehler-Pohl H & Pais A (2014) Learning to fail and learning from failure – Ideology at work in a mathematics classroom. *Pedagogy, Culture & Society*. 22(1), 79-96.
- Tuulaniemi, J (2011) *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Tuurnas S (2016) *The Professional Side of Co-Production*. Acta Universitatis Tamperensis 2163. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Unger R (2004) *False Necessity: Anti-Necessitarian Social Theory in the Service of Radical Democracy*. London: Verso.
- Virtanen, P, Suoheimo, M, Lamminmäki, S, Ahonen, P & Suokas, M (2011) Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Luettu 20.10.2018  
<https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>
- Vähäsantanen, K (2007) Ammatillisen opettajan ammatti-identiteetti muutoksessa. Teoksessa: A Eteläpelto, K Collin & J Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 156–176.